

**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS
CURSO ESTADO-MAIOR CONJUNTO**

2015/2016



TII

**A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE LIÇÕES APRENDIDAS PARA A
INSTITUIÇÃO MILITAR**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL
REPUBLICANA.**

**Nuno Pedro Leite Gonçalves
MAJ ART**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE LIÇÕES
APRENDIDAS PARA A INSTITUIÇÃO MILITAR

MAJ ART Nuno Pedro Leite Gonçalves

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Pedrouços 2016



INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE LIÇÕES
APRENDIDAS PARA A INSTITUIÇÃO MILITAR

MAJ ART Nuno Pedro Leite Gonçalves

Trabalho de Investigação Individual do CEMC

Orientador: MAJ ART Nelson José Mendes Rêgo

Pedrouços 2016



Declaração de compromisso Anti-plágio

Eu, **Nuno Pedro Leite Gonçalves**, declaro por minha honra que o documento intitulado **A Importância do Sistema de Lições Aprendidas para a Instituição Militar**, corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Estado-Maior Conjunto 2015/2016** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, 14 de junho de 2016

Nuno Pedro Leite Gonçalves



Agradecimentos

Manifesto o meu reconhecimento ao Major de Artilharia Nelson José Mendes Rêgo pelos conselhos, sugestões e permanente disponibilidade demonstrada, contribuindo de forma muito significativa para a realização deste trabalho.

Expresso a minha gratidão ao Coronel de Infantaria Jorge Luís Leão da Costa Campos e ao Tenente-Coronel de Infantaria Paulo Alexandre das Neves Rodrigues Dias, pelo precioso contributo prestado, num momento crítico que é a fase exploratória, que permitiu consolidar toda a informação relativa ao Estado da Arte e à problemática associada.

Agradeço ao Coronel de Infantaria Jorge Manuel Barros Gomes, pela clareza e profundidade com que abordou a capacidade de LL no JALLC, prestando uma colaboração muito útil e decisiva para o desenvolvimento do trabalho. Agradeço de igual modo, ao Coronel de Artilharia Varela José Carlos Levy Varela Benrós, pela frontalidade, disponibilidade e conhecimento transmitido sobre o CTAC, que em muito facilitou a concretização deste trabalho e sem o qual, não teria sido possível.

Um especial agradecimento à minha família, por todo o apoio prestado e paciência face à minha ausência.



Índice

Introdução	1
1. Estado da Arte, Modelo de Análise e Metodologia	4
1.1. Estado da Arte.....	4
1.2. Modelo de Análise	10
1.3. Metodologia	11
2. Lições Aprendidas na NATO	13
2.1. A Estrutura de LL da NATO	14
2.2. As atribuições do JALLC no processo de LL.....	16
2.3. As ferramentas de LL, implementadas pelo JALLC	17
2.4. A partilha de informações de LL pelo JALCC	19
2.5. Mentalidade e Liderança.....	19
2.6. Síntese conclusiva.....	21
3. Lições Aprendidas no EMGFA	23
3.1. Estrutura de LL em implementação pelo CTAC	27
3.2. O Processo de LL.....	28
3.3. As ferramentas de apoio ao desenvolvimento de LL em uso pelo CTAC.....	30
3.4. A partilha de informação	31
3.5. Mentalidade e Liderança.....	32
3.6. Síntese conclusiva.....	32
4. Linhas de desenvolvimento da capacidade de Lições Aprendidas no EMGFA	34
4.1. Desenvolvimentos a implementar na estrutura de LL	35
4.2. Considerações associadas ao processo de LL.....	36
4.3. Ferramentas.....	38
4.4. Partilha de Informação.....	38
4.5. Mentalidade e liderança.	39
4.6. Síntese Conclusiva.....	40
Conclusões.....	41
Bibliografia.....	44

Índice de Anexos



Anexo A —	Formulário para a Introdução de Observações no Sharepoint	Anx A
-----------	---	-------

Índice de Apêndices

Apêndice A —	Corpo de Conceitos	Apd A
Apêndice B —	Modelo de Análise	Apd B

Índice de Figuras

Figura 1 - Capacidade de Lições Aprendidas	5
Figura 2 - Processo de Lições Aprendidas na NATO	7
Figura 3 - Estrutura da NATO	14
Figura 4 - Organograma do JALLC	15
Figura 5 - Organograma do EMGFA	24
Figura 6 - Capacidade de Certificação e Análise Operacional	25
Figura 7 - QOP do CTAC	26
Figura 8 - Estrutura do CTAC para as LL	28
Figura 9 - Processo de Lições Aprendidas do CTAC	29
Figura 10 - Proposta de órgãos do EMGFA a incrementar na estrutura de LL	35
Figura 11 - Exercise, Training, Reporting and Analysis	39

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores	11
Tabela 2 - Modelo de Análise	Apd B



Resumo

As Lições Aprendidas (LL), permitem a uma organização aprender com a experiência e desta forma melhorar o seu desempenho. No Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA), esta capacidade, encontra-se em fase de implementação, e por este motivo o trabalho realizado, teve como finalidade formular subsídios para o seu desenvolvimento. Através de uma estratégia de pesquisa qualitativa, foi analisado o modelo implementado no Joint Analysis and Lessons Learned Centre (JALLC) e o modelo que se encontra em implementação no Centro de Treino Avaliação e Certificação (CTAC), com vista a identificar as linhas de ação para o desenvolvimento da capacidade.

A NATO tem a sua capacidade sustentada no JALLC, que assegura resposta a requisitos de análise, promove a partilha de informações e auxilia no desenvolvimento de LL. No EMGFA o CTAC tem a atribuição de validar as lições identificadas, estabelecer e promover a implementação das lições aprendidas e conduzir estudos de investigação e análise. Do nosso estudo, concluímos que o CTAC está a desenvolver a capacidade de LL de acordo com a doutrina pela NATO, no entanto o seu âmbito de atuação carece de ser alargado, para edificar a capacidade de LL no EMGFA.

Palavras-chave

Lições Aprendidas, FFAA, NATO, Organização Aprendente, Experiência.



Abstract

The Lessons Learned (LL), allow an organization to learn from experience and thus improve their performance. In the Portuguese General Staff of the Armed Forces (EMGFA), this capability is being implemented, and for this reason this study, aimed to formulate subsidies for its development. Through a qualitative research strategy, both model the Joint Analysis and Lessons Learned Centre(JALLC) and the the Training Center Assessment and Certification (CTAC) was analysed, to identify the lines of action for the development of capacity in EMGFA.

NATO supports their capability in JALLC, which ensures response to requirements analysis, promotes the sharing of information and assists in the development of lessons learned. CTAC in EMGFA has the authority to validate the identified lessons, establish and promote the implementation of lessons learned and conduct research and analysis studies. From our study, we conclude that CTAC is developing LL capacity according to NATO doctrine, however their performance scope needs to be extended to build the capacity in LL EMGFA.

Keywords

Lessons Learned, FFAA, NATO, Learning Organization, Experience.



Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

A

AB	<i>Action Body</i> / Elemento de Ação
ACO	<i>Allied Command Operations</i>
ACT	<i>Allied Command Transformation</i>
ADJPC	Adjunto para o Planeamento e Coordenação
AltA	<i>Alternative Analysis</i> /Análise Alternativa
AP	<i>Action Plan</i> /Plano de Ação
AR	<i>Analysis Requirements</i> /Requisitos de Análise
AROPS	Área de Operações
ARPLAN	Área de Planos
ARREC	Área de Recursos

B

BP	<i>Best Practice</i> /Boa Prática
----	-----------------------------------

C

CCOM	Comando Conjunto para as Operações Militares
CEMCCOM	Gabinete do Chefe do Estado-Maior do CCOM
CEMGFA	Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas
CFR	Capitão de Fragata
CGerCIMIC	Companhia Geral CIMIC
CISMIL	Centro de Informações e Segurança Militares
CLC	Centro de Logística Conjunto
CM	Comité Militar
COAG	Comando de Apoio Geral
COC	Comando Operacional Conjunto
COE	Centros de Excelência
COI	Comunidades de Interesse
CPDM	Ciclo de Planeamento de Defesa Militar
CPOE	Célula de Planeamento de Operações Especiais
CTAC	Centro de Treino Avaliação e Certificação
CTEN	Capitão Tenente



D

DIPLAEM	Divisão de Planeamento Estratégico Militar
DIRCSI	Direção de Comunicações e Sistemas de Informação
DIRFIN	Direção de Finanças
DIRSAM	Direção de Saúde Militar
DOTMLPF-I	<i>Doctrine, Organization, Training, Materiel, Leadership, Personnel, Facilities – Interoperability</i> / Doutrina, Organização, Treino, Material, Liderança, Pessoal, Instalações – Interoperabilidade

E

EARs	<i>Emergent Analysis Requirements</i> / Requisito de Análise Urgente
ELig	Equipa de Ligação
EMGFA	Estado-Maior-General das Forças Armadas
END	Entidades Nacionais Destacadas
EXTRA	<i>Exercise, Training, Reporting and Analysis</i>

F

FER	<i>Final Exercise Report</i> / Relatório Final de Exercício
FFAA	Forças Armadas
FIR	<i>First Impression Report</i> / Relatório de Primeiras Impressões
FND	Forças Nacionais Destacadas
FRI	Força de Reação Imediata

H

HQ SACT	<i>Headquarters, Supreme Allied Commander Transformation</i>
---------	--

I

IMS	<i>International Military Staff</i>
IS	<i>International Staff</i>

J

JADL	<i>Joint Advanced Distribution Learning</i>
JALLC	Joint Analysis and Lessons Learned Centre
JATT	JALLC Advisory Training Team / Equipa de Assessoria e Treino do JALLC
JPA	<i>JALLC Project Approach</i>
JATC	<i>JALLC Analyst Training Course</i>

L

LI	<i>Lesson Identified</i> / Lição Identificada
LL	<i>Lessons Learned</i> / Lições Aprendidas
LLOPRC	<i>Lessons Learned OPR Course</i> / Curso de OPR de Lições Aprendidas
LLSO	<i>Lessons Learned Staff Officer</i> / Oficial de Lições Aprendidas
LLSOC	<i>Lessons Learned Staff Officer Course</i> / Curso de Oficial de Lições Aprendidas
LOEMGFA	Lei Orgânica do EMGFA

M

MAJ	Major
MCS	<i>Military Command Structure</i> / Estrutura de Comando Militar



N

NAC	<i>North Atlantic Consul</i>
NATO	<i>North Atlantic Threat Organisation</i> / Organização do Tratado do Atlântico Norte
NLLP	<i>NATO Lessons Learned Portal</i> / Portal de Lições Aprendidas da NATO
NS	<i>NATO Secret</i> / NATO Secreto

O

ODCR	<i>Observation, Discussion, Conclusion, Recommendation</i> / Observação, Discussão, Conclusão, Recomendação
OPR	<i>Officers of Primary Responsibility</i> / Oficial Primariamente Responsável

P

PARL	<i>Prioritized Analysis Requirements List</i> / Lista de Requisitos de Análise Priorizada
PIC	Partilha de Informação e do Conhecimento
POC	<i>Point of Contact</i> / Pontos de Contato
POW	<i>Programme of Work</i> / Programa de Trabalho
PTC	<i>Peace Training and Education Centre</i>

Q

QGPFC	Quartel-General Projetável de Força Conjunta
QOP	Quadro Orgânico de Pessoal

R

RA	<i>Remedial Action</i> / Ação Corretiva
----	---

S

SACT	<i>Supreme Allied Commander Transformation</i>
SAOLA	Secção de Análise Operacional e Lições Aprendidas
SECNET	<i>Secure Network</i> / Rede Secreta
SF	Sistema de Forças
SHAPE	<i>Supreme Headquarters Allied Powers Europe</i>
SME	<i>Subject Matter Experts</i> / Especialistas de Matéria
SNM	Seniores Nacionais das Missões
SNR	<i>Senior National Representatives</i>
SWEDINT	<i>Swedish Armed Forces International Centre</i>

T

TCOR	Tenente-Coronel
------	-----------------



U	TO	Teatro de Operações
	<hr/>	
	EU	<i>European Union</i> / União Europeia
	UNAVE	Unidade Nacional de Verificações



Introdução

A disponibilidade do ser humano para aprender, é uma característica que lhe tem permitido sobreviver ao longo dos tempos. O mesmo se aplica às organizações, quanto maior for a sua capacidade de aprendizagem, maior será a sua vantagem competitiva em relação às suas rivais (Senge, 2004, p. 8). As organizações militares ao longo da história, tem sofrido inúmeras transformações, quer fruto de uma revolução tecnológica quer fruto de um processo evolutivo de permanente aprendizagem (Tuck, 2014, p. 43). Este processo de aprendizagem, tem vindo a ser introduzido nas forças militares, através da implementação de uma capacidade designada de Lições Aprendidas (LL)¹, que procuraremos detalhar.

Este trabalho subordinado ao tema “A importância do sistema de lições aprendidas para a instituição militar”, procura analisar e propor subsídios para a capacidade de LL nas Forças Armadas Portuguesas (FFAA), de modo a que esta capacidade evolua em conformidade com a doutrina da Organização do Tratado Atlântico Norte (NATO).

As LL, correspondem ao ato de aprender com a experiência para obter melhorias na execução de procedimentos ou adotar medidas corretivas tidas como necessárias, promovendo o desenvolvimento organizacional (NATO, 2011, p. 4 19). Neste enquadramento, não é novidade que ao longo dos tempos as mais diversas organizações procurem melhorar a sua performance, através da sua própria experiência. A instituição militar não é diferente, e sempre considerou as lições aprendidas como um elemento fundamental para o seu desenvolvimento. A diferença, reflete-se no tempo em que essa necessidade de melhoria surge. Nos dias de hoje, a tecnologia disponível às organizações, permite agilizar procedimentos, para fazer face a estas necessidades.

No mundo global em que vivemos o acesso à informação está de certa forma facilitado, importa por isso, perante um grande volume de informação, dispor de uma metodologia de trabalho que permita obter informações de qualidade no menor espaço de tempo possível. Esta disputa pelo tempo, permite uma vantagem decisiva na tomada de decisão, na medida em que, a introdução de alterações nas forças militares é por norma um processo dispendioso e demorado. Uma decisão oportuna, poderá permitir a criação de condições, para que a organização aumente a sua eficiência e capacidade de resposta aos desafios que se lhe opõem. No entanto, este procedimento não é fácil. Uma lição só é lição aprendida quando devidamente implementada pelo indivíduo ou pela organização. E é neste ponto que reside

¹ Abreviatura utilizada para Lições Aprendidas como adjetivo. Quando utilizado o termo Lições Aprendidas como nome, será mantido por extenso.



o maior desafio das organizações, porque além do custo financeiro associado, a implementação de ações corretivas, poderá ser prolongada no tempo, até que se verifique uma mudança positiva na organização. É, portanto, necessário um ciclo de produção de lições aprendidas eficiente, que permita num curto espaço de tempo, implementar uma boa prática ou uma melhoria nas capacidades militares, para que, com oportunidade, as forças militares consigam evoluir e tornarem-se mais competitivas.

O objeto de estudo deste trabalho é a capacidade de LL, que se encontra em fase de implementação no Estado-Maior General das Forças Armadas (EMGFA). Em termos temporais este estudo será limitado a observações posteriores a setembro de 2002, data a partir da qual o JALLC entrou em funcionamento em Portugal, procurando identificar soluções atuais, desenvolvidas pela NATO, para responder adequadamente às necessidades de aprendizagem. No que concerne ao espaço, será considerada a NATO como a entidade de referência com vista a criar sinergias de interoperabilidade. No que respeita à própria organização do EMGFA, muitas possibilidades poderiam ser levantadas sobre a localização da célula de LL, contudo este estudo limita a sua atenção ao Centro de Treino Avaliação e Certificação (CTAC) do Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM), como sendo a célula de LL do EMGFA e de que forma o EMGFA poderá melhorar esta capacidade, considerando a célula de LL no CTAC. Para a capacidade de LL concorrem outros processos específicos, como por exemplo o processo de análise, que não será aprofundado devido à dimensão que o processo em si comporta. Limitaremos também o nosso estudo, no que às ferramentas de apoio à capacidade de lições aprendidas diz respeito, em virtude da grande diversidade de ferramentas existentes, iremos considerar apenas ferramentas equivalentes às que se encontram em vigor na NATO.

Assim, foi definido como objetivo geral do trabalho, formular subsídios para a capacidade de lições aprendidas do EMGFA. Para o efeito, foram estabelecidos três objetivos específicos: analisar a capacidade de LL implementada na NATO; analisar a capacidade de LL em implementação no EMGFA; e analisar as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL no EMGFA. Como linha orientadora do trabalho, foi elencada a seguinte questão central: que medidas são necessárias implementar no EMGFA, para melhorar a capacidade de LL?

O trabalho foi conduzido em três fases: Exploratória, Analítica e Conclusiva. Na fase exploratória, o esforço de pesquisa visou fundamentalmente definir o objeto de estudo e a delimitação do tema. Tendo sido formulado o problema de investigação, que foi traduzido



em objetivos, questões derivadas e hipóteses. Esta pesquisa foi apoiada em análise documental e entrevistas exploratórias. Na fase analítica, foi estudada a temática das LL em pormenor, procurando confirmar ou negar as hipóteses levantadas, com a finalidade de validar a modelo de análise estabelecido, e que será apresentado no primeiro capítulo. Foram aplicadas como técnicas de recolha de dados a análise documental e entrevistas semiestruturadas. Na fase conclusiva, foram avaliados os resultados, respondendo às questões derivadas, validando ou não as hipóteses levantadas.

Para a consecução deste trabalho foi utilizada uma estratégia de pesquisa qualitativa, procurando compreender a capacidade de LL da NATO e perceber a forma como poderá ser aplicada nas FFAA Portuguesas. Para tal foi aplicado o método hipotético-dedutivo, procurando formular hipóteses para responder ao problema que se levanta.

O trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. No primeiro capítulo designado de “Estado da Arte, Modelo de Análise e Metodologia”, apresenta os conceitos estruturantes associados às LL e o entendimento doutrinário da NATO associado à capacidade de LL, seguidamente no modelo de análise são apresentadas as questões derivadas decorrentes da questão central, assim com as respetivas hipóteses de resposta e indicadores, no final do capítulo é desenvolvido a metodologia aplicada ao trabalho. O segundo capítulo analisa a capacidade de LL na NATO, nomeadamente o modelo implementado no JALLC e desenvolve os seus diversos elementos, nomeadamente a estrutura, o processo, as ferramentas a partilha e a liderança e mentalidade. Por outro lado, o terceiro capítulo analisa a capacidade de LL que se encontra em implementação no EMGFA, com especial enfoque no CTAC e na sua célula de lições aprendidas. À semelhança do anterior desenvolve os seus diversos elementos e estabelece um ponto de situação. O quarto e último capítulo, com base nos resultados obtidos da análise dos capítulos anteriores, propõem subsídios para o desenvolvimento da capacidade de lições aprendidas no EMGFA, em áreas como na mentalidade, no processo, no treino, na tecnológica, na normalização e na partilha.

Como referido inicialmente a implementação de uma nova capacidade, nem sempre é simples e rápida, até atingir a plenitude de funcionamento. No que respeita à capacidade de LL, o desafio da sua implementação torna-se maior, porque o seu âmbito de atuação não se cinge a uma unidade ou célula específica, mas envolve todos os elementos da organização.



1. Estado da Arte, Modelo de Análise e Metodologia

1.1. Estado da Arte

O desenvolvimento militar é um grande desafio que impõe ajustes permanentes à sua organização, com a finalidade de melhorar o seu desempenho. Contudo, o processo de mudança para a melhoria de capacidades militares, requer por vezes muito tempo e resultados credíveis na sua implementação (Krawchuk, 2008, p. 76). Para se determinar o que se pretende mudar, importa em primeiro lugar, rever o passado e avaliar as lições adquiridas pela experiência (Hampson, 1998).

No que concerne à experiência, esta pode ser positiva, como resultado de um teste bem-sucedido, ou pode ser negativa, decorrente de uma falha ou engano, no entanto, quer os sucessos como os insucessos são considerados lições. Uma lição deve ser significativa, de tal modo que tenha um impacto real na tomada de decisão, deve ter validade, sendo factualmente e tecnicamente correta, deve ser aplicável, na medida em que se identifica num projeto, processo ou decisão específica, e essa lição deve efetivamente reduzir ou eliminar a possibilidade de falhas ou reforçar um resultado positivo. Por sua vez, uma lição é uma Lição Aprendida quando se pode medir uma mudança no comportamento. Esta mudança tem de ser necessariamente positiva na sua natureza, conduzindo a uma melhoria do desempenho (CALL, 2011, p. 3).

A finalidade na aplicação de procedimentos de LL é aprender de forma eficiente com a experiência, fornecer justificações válidas para alterar o modo existente de fazer as coisas e melhorar o desempenho, quer durante o curso de operações quer na preparação de operações subsequentes. Este processo requer que sejam obtidas observações pertinentes e que estas sejam devidamente encaminhadas para as entidades apropriadas, capazes e responsáveis por lidar com cada um dos assuntos. De igual modo, requer que a cadeia de comando tenha um claro entendimento de como priorizar as lições e de como lidar com elas (NATO, 2011, p. 4 19).

A melhoria contínua ocorre quando indivíduos e organizações aplicam a sua experiência e conhecimentos práticos no sentido de evitar repetir erros ou a ajudar a que outros repitam esses mesmos erros. Esta melhoria também acontece quando as boas práticas são partilhadas pela organização ou com outras organizações. Esta possibilidade de criar permanentes melhorias através da partilha de experiências e conhecimentos práticos é designada de capacidade de LL. Esta provê um comandante com uma estrutura, processo e ferramentas para obter, analisar e desenvolver ações corretivas sobre qualquer assunto, e



para comunicar e partilhar resultados com vista ao melhoramento contínuo. Os elementos chave da capacidade de LL, identificados na Figura 1, são: a estrutura, constituída por elementos dedicados e habilitados em LL, a desempenhar funções em cargos específicos dentro da organização; o processo, que é caracterizado pela aplicação de um modelo comum de LL para o desenvolvimento de uma lição aprendida, incluindo a sua partilha e correta utilização, e as ferramentas, que são meios tecnológicos que visam facilitar a aplicação de um processo (NATO, 2013, p. 6).

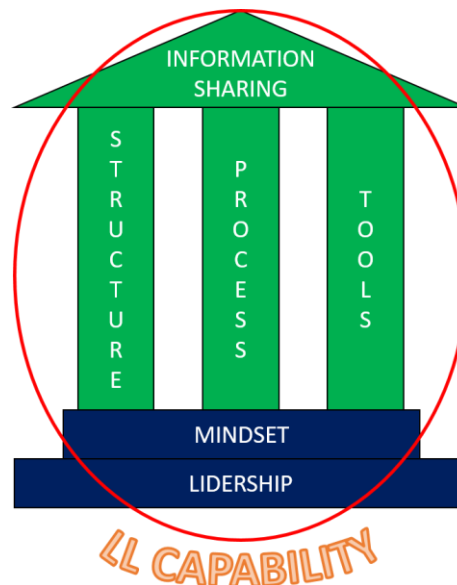


Figura 1 - Capacidade de Lições Aprendidas

Fonte: (NATO, 2013, p. 6)

A estes elementos, juntam-se ainda os seguintes fatores críticos para o sucesso, que influenciam a eficiência da capacidade de LL: o envolvimento dos líderes a todos os níveis; uma mentalidade apoiada no desejo de melhoria e vontade de partilhar; a partilha de informação, com ênfase na responsabilidade de partilhar e o envolvimento dos interessados, que é essencial para que o seu problema tenha o tratamento adequado (NATO, 2013, p. 6).

Seguidamente analisaremos com maior detalhe cada uma destas componentes que constituem a capacidade de LL.

Para que a capacidade de LL funcione eficientemente, é necessário que seja estabelecida uma estrutura capaz de implementar e apoiar o processo dentro da organização. A estrutura é constituída, em primeira instância, por uma célula de LL com elementos dedicados a esta área e com formação específica. Esta célula deve, idealmente, ocupar uma posição central na estrutura organizacional, destacando-se pela sua posição de influência e de supervisão. A melhoria dos procedimentos, e do produto da organização, é efetuada com recurso aos Oficiais de Lições Aprendidas (LLSO). Estes militares, que devem possuir



formação adequada, apoiam a implementação do processo de LL na organização, todavia, é responsabilidade de todos contribuírem com o seu conhecimento e experiência para melhorar os referidos procedimentos e o produto da organização. Para apoiar o desenvolvimento das LL, devem também ser designados outros elementos em cada um dos órgãos da estrutura, nomeadamente os Oficiais Primariamente Responsáveis (OPR) por LL. Estes, além de estarem familiarizados com a sua função na organização, devem ainda ter capacidade de supervisão de todas as atividades do seu órgão bem como, possuir experiência nas rotinas diárias da organização a fim de poderem apoiar a célula de LL. Os OPR desenvolvem tarefas relacionadas com: a preparação e apresentação de Requisitos de Análise² (AR), adequados e com interesse para o seu órgão; o apoio nas LL aos elementos do seu órgão; o fornecimento de conhecimento especializado, durante a fase de análise de uma observação, para determinar causas de problemas, propor medidas corretivas e o Elemento de Ação³ (AB); a implementação e validação de medidas corretivas; e a participação como membros de Grupos de Trabalho internos de LL. A estrutura de LL deverá estar devidamente documentada, ou através de diretivas de comando ou através de normas de execução permanente (NATO, 2013, p. 11).

Outro elemento da capacidade de LL é o Processo, que é desencadeado pela observação de um problema ou pela partilha de uma boa prática. O processo de LL explícito na Figura 2, fornece um modelo estruturado para obter e transmitir experiências práticas e conhecimento, em benefício de todas as entidades interessadas sendo que o processo decorre em três fases: a fase de análise, a fase de ação corretiva e a fase de disseminação.

² Tradução livre do autor para: “Analysis Requirements”

³ Tradução livre do autor para: “Action Body”

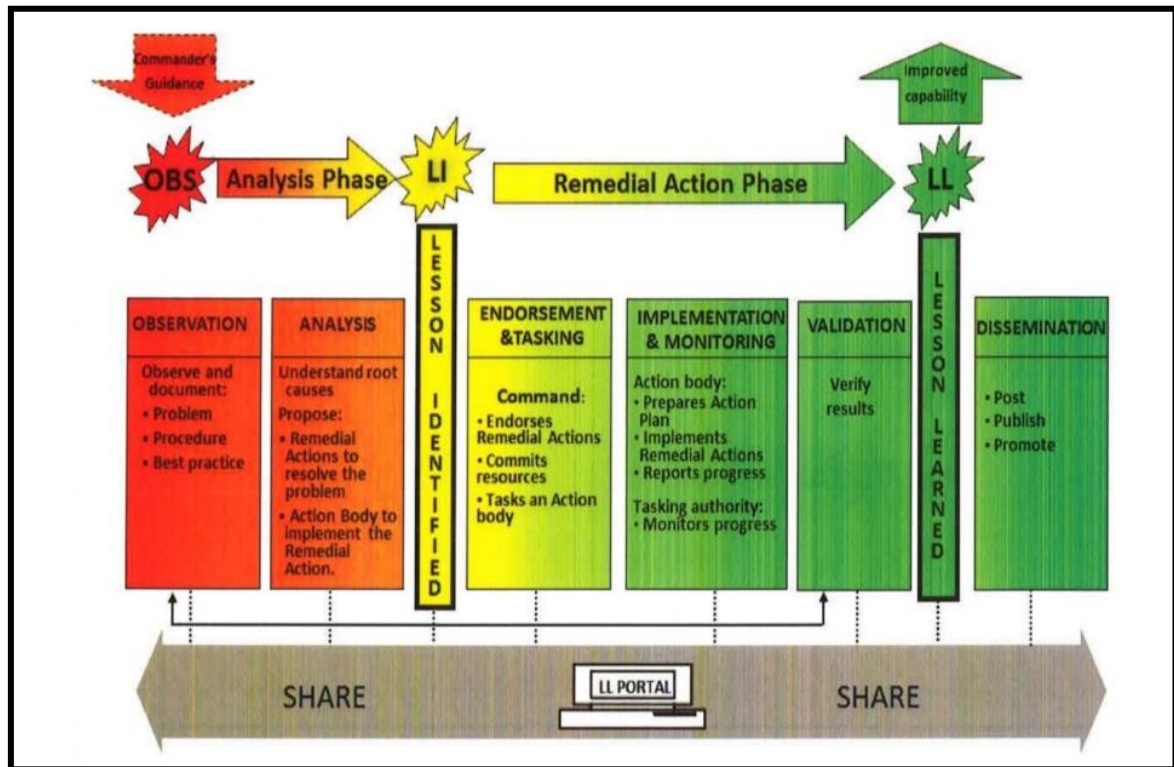


Figura 2 - Processo de Lições Aprendidas na NATO

Fonte: (NATO, 2013, p. 7)

A fase de análise destina-se a determinar a origem do problema, ou da boa prática, e identificar as ações corretivas ao problema ou facilitar a manutenção do sucesso. Esta fase é desenvolvida em duas etapas: a observação e a análise. A primeira etapa, observar um problema consiste em documentá-lo com todas as informações disponíveis, de forma a garantir uma visão clara do problema e fornecer os factos necessários à condução da fase de análise. O formato recomendado para o envio de uma observação deve abranger os seguintes tópicos: Observação, Discussão, Conclusões e Recomendações (ODCR). A segunda etapa, visa compreender origem dos problemas ou das boas práticas, com vista a identificar o seu valor para a organização e recomendar ações corretivas e o AB. A fase de análise deve iniciar, em primeiro lugar, por explorar as capacidades e conhecimentos da fonte da observação e, nos casos em que essa capacidade é ultrapassada, solicitar apoio ao escalão superior ou a qualquer outra organização com capacidade de analisar o pedido. O produto da fase de análise é uma Lição Identificada (LI) ou várias LI's. Como um produto, além de incluir o entendimento das causas que conduziram à observação, abarcam, de igual modo, as ações corretivas recomendadas para retificar o problema, e propõem o AB para implementar cada uma das ações corretivas. Uma vez analisada, a LI deve ser apresentada à



entidade que deu origem à necessidade de análise e a outras entidades interessadas, de forma a garantir a sua concordância com a análise, a causa determinada do problema e as ações corretivas propostas (NATO, 2013, p. 8).

A segunda fase do processo é designada de Ação Corretiva. Esta fase inicia-se com uma LI bem documentada a endereçar à entidade competente, com capacidade e responsabilidade de iniciar a execução, para converter uma LI numa Lição Aprendida. A ação corretiva é então aprovada, atribuída, implementada e se necessário validada, dando origem a uma Lição Aprendida documentada. Esta fase compreende três etapas para a elaboração de uma Lição Aprendida, a aprovação e atribuição, a implementação e monitorização e a validação. Na primeira, a entidade aprova as medidas corretivas como sendo exequíveis e acessíveis à sua própria estrutura, afeta recursos para a sua implementação e designa um ou mais elementos de ação para conduzir as ações corretivas. Na segunda etapa, os elementos de ação designados preparam um plano de ação com prazos e metas para a implementação das ações corretivas e registam documentalmente a mudança e o impacto resultante. Na terceira etapa, quando necessário, a entidade competente, em coordenação com elementos de ação e os autores da observação, verificam se o problema é resolvido ou se a mudança provê um resultado desejado. O resultado da fase de ação corretiva é uma Lição Aprendida (NATO, 2013, p. 9).

A última fase do processo é a disseminação. As mudanças associadas com as LL, tais como alterações na doutrina, procedimentos ou novas capacidades, devem ser divulgadas a todos os interessados, de modo que a melhoria possa ser rapidamente colocada em prática. As LL podem ser partilhadas de três maneiras: colocação num portal colaborativo, publicação literária endereçada aos interessados ou de fácil acesso, seminários ou Grupos de Trabalho (NATO, 2013, pp. 9-10).

A par do processo, as ferramentas constituem-se como um outro elemento da capacidade de LL. Na NATO, a ferramenta chave para a partilha de informação é o *NATO Lessons Learned Portal* (NLLP) gerido pelo JALLC. O portal integra uma área de Partilha de Informação e do Conhecimento (PIC) que serve como uma plataforma de partilha de todo o tipo de documentos, tais como relatórios operacionais, relatórios finais de exercício, diretivas e jornais. Encontra-se dividido em Comunidades de Interesse (COI), fomentando a troca de informações e opiniões. E permite acompanhar as diversas etapas do processo de LL, de modo a que o progresso possa ser monitorizado e os produtos possam ser facilmente partilhados com outras entidades. Todas as observações, relatórios de análise, planos de ação



e LL devem ser devidamente documentados e, após aprovação da entidade competente, inseridos na ferramenta do utilizador de cada organização (NATO, 2013, pp. 15-16).

A finalidade da capacidade de LL é reforçada com uma partilha de informação adequada, que funciona como um elemento multiplicador, proporcionando conhecimento de sucessos e insucessos anteriores, obtidos através da experiência. A NATO não está apenas focada na partilha de LL, mas sim, em todo o tipo de informações, que possam ser úteis para melhorar as capacidades e procedimentos, dentro da organização. A partilha é baseada em dois processos distintos: a publicação das próprias LL, para proveito de outras entidades interessadas, e a receção de LL de outras entidades para proveito próprio ou de outros interessados. A partilha de informação não deve ser um ato único no processo de LL, mas algo a ser iniciado, tão cedo quanto possível, e que deve ser repetido com frequência durante todo o processo (NATO, 2013, pp. 13-15).

A liderança e a mentalidade, constituem-se como fundamentais para a implementação de um adequado clima social e cultural na organização, necessário para uma efetiva capacidade de LL (JALLC, 2011, p. 9). Segundo Hampson (1998, p. 3), a liderança estratégica é um processo usado por um líder para afetar o cumprimento de uma visão desejável e é claramente entendida por influenciar a cultura organizacional, a alocação de recursos e a construção de consensos dentro de um ambiente global volátil, incerto, complexo e ambíguo que é marcado por oportunidades e ameaças. De facto, no decorrer do processo de LL, é necessário ter em consideração que uma determinada observação pode-se constituir como o fator iniciador para o desencadear do processo de LL. No entanto, a ação de liderança dos comandantes, as suas orientações, o seu envolvimento e incentivos são fundamentais para a celeridade e eficácia do processo, bem como para a implementação da mentalidade certa. Para se criar uma capacidade de LL eficaz, os comandantes devem fornecer orientações sobre áreas críticas a serem alvo de intervenção e melhoria (NATO, 2013, p. 7). No processo de LL, destaca-se o apoio da liderança na aprovação da ação corretiva e da designação do AB na segunda fase do processo. Sem uma clara ação de liderança, o processo de LL irá parar e a organização não conseguirá cumprir todas as etapas do processo (JALLC, 2011, p. 34).

À semelhança da liderança, a vontade de melhorar e a mentalidade certa são essenciais para assegurar que todo o sistema funcione em harmonia. Assim, torna-se importante que cada elemento procure ativamente informações sobre LL antes de começar uma nova atividade, da mesma forma que cada indivíduo deve procurar aproveitar todas as



oportunidades para partilhar com outros as suas experiências, para que desta forma se sintam seguros e capacitados a partilhar e aplicar lições (JALLC, 2011, p. E-1).

1.2. Modelo de Análise

No ponto anterior caracterizamos o estado da arte, relativo à capacidade de LL na NATO, que perante a inexistência de doutrina nacional, como preconizado na PDMC-01, será utilizada como doutrina de referência, para propor subsídios ao desenvolvimento da capacidade de LL nas FFAA Portuguesas, de modo a que esta capacidade evolua em conformidade com a doutrina da NATO, promovendo a interoperabilidade nesta área de atuação.

Para atingir o objetivo geral do trabalho, de formular subsídios para a capacidade de Lições Aprendidas do EMGFA, foram elencados três objetivos específicos (OE):

OE 1 - Analisar a capacidade de Lições Aprendidas implementada na NATO.

OE 2 - Analisar a capacidade de Lições Aprendidas em implementação no EMGFA.

OE 3 - Analisar as linhas de desenvolvimento da capacidade de Lições Aprendidas no EMGFA.

Para cumprir com os OE apresentados e de acordo com os conceitos apresentados no ponto 1.1, considerámos conduzir a análise do trabalho segundo duas dimensões, uma organizacional e outra comportamental. Associado à dimensão organizacional, considerámos como principais variáveis a estrutura, o processo e as ferramentas. Associado à dimensão comportamental, considerámos com principais variáveis, a partilha, a liderança e a mentalidade. Através do estudo das variáveis apresentadas, procurámos dar resposta à questão central: que medidas são necessárias implementar no EMGFA, para melhorar a capacidade de Lições Aprendidas? Com este propósito, foram elencadas três questões derivadas:

- Como é que a capacidade de Lições Aprendidas está implementada na NATO?

- Como é que a capacidade de Lições Aprendidas está a ser implementada no EMGFA?

- Quais as linhas de desenvolvimento da capacidade de Lições Aprendidas no EMGFA?

Para cada uma das variáveis, foram definidos diversos indicadores, explícitos na tabela abaixo.



Tabela 1 - Indicadores

Dimensões	Variáveis	Indicadores
Organizacional	Estrutura	<ul style="list-style-type: none">• A Célula de LL ocupa uma posição central na organização com possibilidade de influência e supervisão;• Os elementos que trabalham no Célula de LL, desempenham cargos, cujas tarefas principais estão diretamente relacionadas com as LL;• Os elementos que trabalham na Célula de LL possuem formação no âmbito das LL;
	Processo	<ul style="list-style-type: none">• No processo de LL a Célula de LL responde a solicitações de análise, da estrutura que apoia.• A Célula de LL estabelece e mantém procedimentos normativos, para implementar e executar LL.
	Ferramentas	<ul style="list-style-type: none">• A Célula de LL, dispõe de ferramentas que apoiam o processo de LL.• A Célula de LL, dispõe de ferramentas, que integram toda a estrutura.
Comportamental	Partilha	<ul style="list-style-type: none">• A Célula de LL promove a partilha das suas próprias LL;• A Célula de LL promove a partilha das LL de outras entidades.
	Liderança e Mentalidade	<ul style="list-style-type: none">• A Célula de LL apoia toda a estrutura com assessoria e formação;• A Célula de LL promove uma cultura de aprendizagem, demonstrativa de que todos os elementos da estrutura compreendem o valor das LL.

Fonte: Autor

Através dos indicadores referidos podemos verificar o modelo de implementação da capacidade de LL e identificar potenciais pontos de desenvolvimentos. Considerando as variáveis e os indicadores apresentados, foram formuladas hipóteses para cada uma das questões derivadas. Para a primeira questão derivada, estabeleceu-se a hipótese de que a capacidade de LL na NATO está sustentada no JALLC, que assegura respostas a solicitações de análise, promove a partilha de informação e auxilia no desenvolvimento da própria capacidade na sua estrutura. Para a segunda questão derivada, foi considerada a hipótese de que a capacidade de LL no EMGFA está sustentada no CTAC\CCOM, que assegura as respostas a solicitações de análise, promove a partilha de informação e auxilia no desenvolvimento da própria capacidade na sua estrutura. Para a última questão derivada, definiu-se como hipótese de que as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL aprendidas do EMGFA, devem assentar nos seguintes aspetos: mentalidade, normalização, formação, tecnologia, partilha e liderança. O quadro resumo do modelo de análise é apresentado em Apêndice B.

1.3. Metodologia

Em termos metodológicos, para a consecução deste trabalho foi utilizada uma



estratégia de pesquisa qualitativa, para compreender o processo de LL na NATO e perceber a forma como poderá ser aplicado nas FFAA Portuguesas. Para tal foi aplicado o método hipotético-dedutivo, tendo sido formuladas hipóteses para responder ao problema que se levanta.

O trabalho foi conduzido em três fases: Exploratória, Analítica e Conclusiva. Na fase exploratória, o esforço de pesquisa visou fundamentalmente definir o objeto de estudo e a delimitação do tema. Consequentemente foi formulado o problema de investigação, que foi traduzido em objetivos, questões derivadas e hipóteses. Esta pesquisa foi apoiada em análise documental e entrevistas exploratórias. Foram entrevistados nesta fase o Cor Inf Costa Campos e o TCor Inf Rodrigues Dias, ambos da Repartição de Lições Aprendidas da Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas do Estado-Maior do Exército, que transmitiram a sua experiência quer como ex-analistas no JALLC, quer decorrente das funções atuais, onde foram responsáveis pela implementação do modelo de LL da NATO no Exército.

Na fase analítica, foi detalhada a temática das LL, procurando contrariar ou confirmar, as hipóteses anteriormente levantadas, com a finalidade de validar a modelo de análise estabelecido. Foram aplicadas como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista semiestruturada. Nesta fase foi entrevistado o Cor Inf Barros Gomes Chefe de Estado-Maior do JALLC que apresentou o modelo utilizado pelo JALLC na implementação da capacidade de LL e foi entrevistado o Cor Art Varela Benrós Diretor do CTAC que transmitiu a sua experiência relativa a implementação da capacidade de LL no CCOM. Para além das entrevistas efetuadas, foi analisada documentação específica, dos dois órgãos em análise.

Na fase conclusiva, foi efetuada a avaliação e a discussão dos resultados, procurando-se analisar as respostas às questões derivadas, validando ou não as hipóteses levantadas. No final desta fase foram desenvolvidas as conclusões sobre o trabalho de investigação realizado.



2. Lições Aprendidas na NATO

Citando o embaixador dos EUA Robert A. Sherman (2016), por ocasião de uma visita efetuada ao JALCC, "*We can only get better and make the world safer if we are willing, in a transparent way, to evaluate what we have done and make improvements for the future. The Joint Analysis and Lessons Learned Centre's work is critically important to achieve that*". A estrutura do JALCC, a forma como conduz o processo de LL e apoia toda a estrutura, assim como as ferramentas que utiliza na condução do processo de LL são alguns dos aspetos desenvolvidos neste capítulo, com vista a responder à questão "como é que a capacidade de LL está implementada na NATO?".

A NATO é uma aliança, que envolve países da América do Norte e da Europa, proporcionando um elo de ligação único entre estes dois continentes, no que diz respeito à cooperação no campo da segurança e defesa e na condução de operações de gestão de crises multinacionais. A Aliança tem um conjunto de forças permanentes muito reduzido, que não lhe confere autonomia imediata para a condução de operações. Consequentemente quando uma operação é aprovada pelo *North Atlantic Council* (NAC), os países membros contribuem com forças numa base de oferecimento. Uma vez terminada uma operação, estas forças regressam aos seus países. Este modelo de atuação coloca inúmeros desafios à NATO para a constituição de forças. Ao longo dos anos, com vista a mitigar as adversidades, tem-se envolvido numa continua transformação, por forma a garantir que possui os princípios, capacidades e estruturas necessárias para lidar com as ameaças atuais e futuras, incluindo a defesa coletiva dos seus membros (NATO, 2016). A Aliança precisa de estar preparada para lidar com uma ampla gama de contingências e crises imprevisíveis no futuro. Isso significa que a NATO deve preparar a sua postura para os desafios de um futuro incerto (Zuliani, 2015).

O principal propósito desta organização é a salvaguarda da liberdade e segurança dos seus membros através de meios políticos e militares. Quando a implementação de decisões políticas tem implicações militares, os principais intervenientes são: O Comité Militar (CM), composto pelos Chefes Militares dos países membros da NATO; O *International Military Staff* (IMS); O corpo executivo do Comité Militar e a *military command structure* (MCS), composta pelo *Allied Command Operations* (ACO) e o *Allied Command Transformation* (ACT) (NATO, 2016).

O ACT lidera numerosas iniciativas destinadas a transformar a estrutura militar da NATO, as suas forças, capacidades e doutrina. As suas principais responsabilidades incluem



a formação, treino e exercícios, assim como a condução de experimentações para avaliar novos conceitos e prover a interoperabilidade da aliança. O *Supreme Allied Commander Transformation* (SACT) é um general de quatro estrelas, responsável perante o CM pela transformação e desenvolvimento da aliança, com vista a melhorar o seu desempenho no cumprimento dos desafios atuais e futuros. O *Headquarters, Supreme Allied Commander Transformation* (HQ SACT), localizado em *Norfolk*, Virgínia (Estados Unidos) é o único Comando NATO localizado na América do Norte. Integra nas suas instalações a estrutura de Comando do ACT e dirige vários comandos subordinados: o *Joint Warfare Centre* na Noruega, o *Joint Force Training Centre* na Polónia e o *Joint Analysis & Lessons Learned Centre* em Portugal (NATO, 2014).

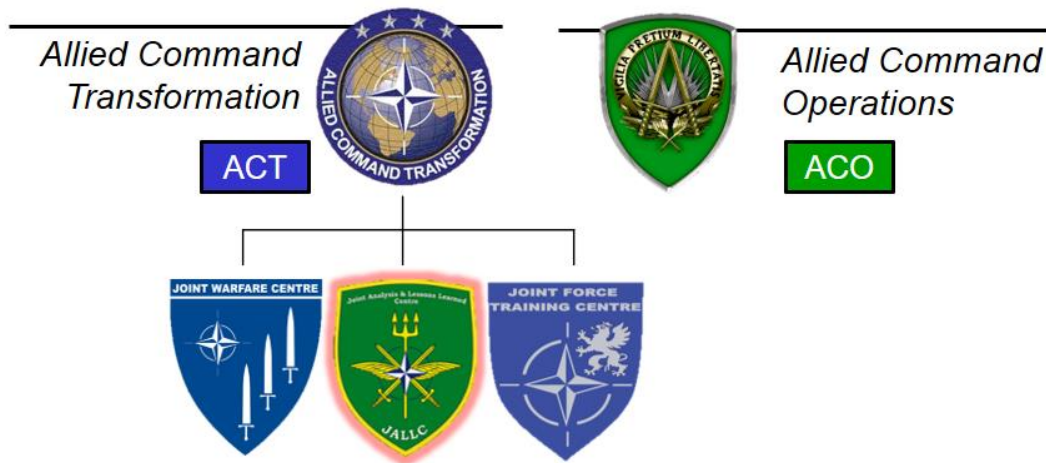


Figura 3 - Estrutura da NATO

Fonte: Autor

2.1. A Estrutura de LL da NATO

A NATO pode ser considerada uma organização aprendente, porque está a aprender com os próprios erros e sucessos, decorrentes da sua experiência, como por exemplo nos teatros do Afeganistão, Balcãs e Líbia. É responsabilidade de todos os escalões de comando, a condução de LL. Qualquer Comandante em cada escalão, tem que ter uma estrutura na sua organização para conduzir LL e normalmente esta responsabilidade está centrada no G7 (Gomes, 2016). É função do JALCC reforçar o processo de melhoria contínua de conceitos, doutrina e capacidades no seio da NATO, baseando-se em lições obtidas em operações, treinos, exercícios e experimentações para a condução dos seus projetos de análise. É ainda da sua responsabilidade desenvolver e manter a base de dados de lições aprendidas. Assegura que fatores chave e lições identificadas são devidamente caracterizadas e que são propostas as medidas corretivas adequadas. Contribui diretamente para a melhoria das operações,



através da identificação de lacunas nas capacidades, difundindo oportunamente informação de interesse resultante de produtos de LL (NATO, 2014).

O JALLC contempla em tempo de paz cerca de 50 postos de trabalho permanentes, sendo o seu Comandante nomeado para um período de três anos, de forma alternada entre Portugal e a Roménia (JALLC, 2016). Em complemento a estes postos de trabalho, o JALLC integra na sua estrutura um gabinete de Parceiros para a Paz (PfP) e um diverso número de civis que prestam apoio às equipas de análise com vista a dar resposta às diversas solicitações, perfazendo uma média de 68, o número de funcionários que integram o JALLC. Os civis, designados de *subject-matter expert* (SME), por força dos seus “*Job Descriptions*” normalmente são doutorados em diversas áreas do conhecimento, para dar resposta às especificidades técnicas dos estudos desenvolvidos. (Gomes, 2016).

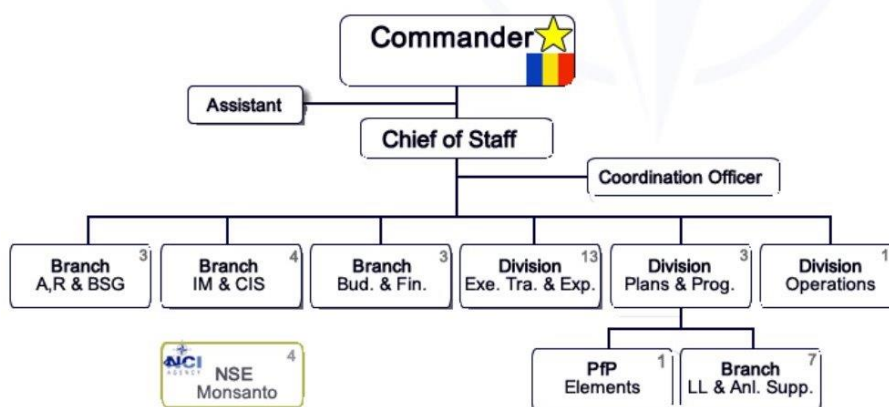


Figura 4 - Organograma do JALLC

Fonte: (JALLC, 2016)

A Divisão de Operações a par da Divisão de Exercícios, Treino e Experimentação, são responsáveis pela condução de projetos de análise dentro das suas respetivas áreas funcionais. A Divisão de Planos e Programação, aloca ou propõe os recursos humanos para os projetos, incluindo a indigitação de gestores para os projetos de análise. A Repartição de Lições Aprendidas e de Análise, realiza análise operacional, executa a gestão do NLLP e fornece apoio editorial a todas as publicações e produtos publicados pelo JALLC. Concomitantemente, analistas civis da NATO apoiam os analistas militares na condução dos processos de análise e na preparação da redação dos produtos de análise (normalmente o relatório de análise do JALLC). Experiência passada tem vindo a demonstrar que um equilíbrio entre experiência científica e experiência operacional é essencial para a elaboração de produtos de elevada qualidade. A melhor forma de o atingir é misturando analistas militares e civis, metodologia que tem vindo a ser implementada pela NATO na sua Estrutura, quer SHAPE quer nos JFC, associado à própria *Comprehensive Approach*,



assegurando a credibilidade, continuidade e flexibilidade respetivamente (JALLC, 2016). Praticamente toda a estrutura do JALLC está associada à produção de LL, à exceção da Repartição de Administração, o Registo e o Grupo de Apoio de Base, a Repartição de Gestão da Informação e Comunicações, e a Repartição de Orçamentação e Finanças, que apoiam as atividades do dia-a-dia.

2.2. As atribuições do JALLC no processo de LL

O JALLC, como parte da Estrutura de Comando da NATO e subordinada ao Quartel General do SACT, apoia através da realização de projetos de análise as operações, treinos, exercícios e experimentações. Apoia de igual modo a capacidade de LL como um todo, mantendo e administrando o NLLP, fornecendo análise operacional e formação nesta área do conhecimento. Garante ainda treino e aconselhamento aos Comandos Aliados da NATO⁴, a parceiros e a outras entidades no ao desenvolvimento da sua capacidade de LL (JALCC, 2015, p. 38).

O JALLC é empenhado pelo SACT para conduzir um largo conjunto de projetos de análise, de acordo com os Requisitos de Análise⁵ (AR) gerados pelos dois Comandos Estratégicos e com origem em toda a rede da NATO. Os AR, tratam assuntos persistentes que afetam a organização e que requerem uma análise adicional para que a Aliança possa aprender e se desenvolver. Os AR podem ser propostos por qualquer um dos Comandos NATO dentro do ACO através do *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE). O SHAPE prioriza os diversos requisitos do ACO para as operações e exercícios, e reencaminha-os ao HQ SACT onde são integrados com os AR do ACT para exercícios, treinos e experimentações para o desenvolvimento de capacidades. Adicionalmente, as nações da NATO, o *International Militar Staff* (IMS), e o *International Staff* (IS) podem de igual modo submeter propostas para análise ao HQ SACT (JALCC, 2015, p. 40).

O HQ SACT e o SHAPE de forma colaborativa priorizam todos os AR e elaboram a *Prioritized Analysis Requirements List* (PARL). A PARL é utilizada para desenvolver o Programa de Trabalho⁶ (POW) do JALLC de forma responsável e equilibrada, este programa é revisto duas vezes por ano de modo a refletir as necessidades de desenvolvimento da NATO. Contudo, se surgir um novo assunto, este poderá ser inserido no JALLC POW como um Requisito de Análise Urgente⁷ (EARs) (JALCC, 2015, p. 40). O JALLC no final de cada

⁴ ACT e ACO

⁵ Tradução livre do autor para: “*Analysis Requirements*”

⁶ Tradução livre do autor para: “*Programme of Work*”

⁷ Tradução livre do autor para: “*Emergent Analysis Requirements*”



projeto sintetiza a informação essencial de cada um dos projetos num Panfleto⁸. Cada panfleto apresenta uma visão geral do projeto, os principais problemas identificados, o modelo de execução e a constituição da equipa que conduziu o projeto. Nos últimos 14 anos, desde a criação do JALLC até a data em que este trabalho é realizado, já foram desenvolvidos 170 projetos de análise (Gomes, 2016).

O JALLC deve continuamente desenvolver a sua capacidade de análise para se manter relevante. O seu esforço em construir a capacidade de análise, visa permitir responder adequadamente às solicitações de análise efetuadas pela respetiva estrutura. Em última análise o seu objetivo fornecer a melhor experiência analítica possível para a resolução de problemas de forma a apoiar a tomada de decisão dos Comandantes. O mais recente esforço do JALLC a este respeito é a implementação de um processo de análise alternativa, a complementar e aumentar a capacidade de análise conjunta já inerente ao Centro. A Análise Alternativa⁹ (AltA), corresponde essencialmente, ao uso de técnicas de pensamento estruturadas para enriquecer a compreensão do espaço do problema, este processo ajuda a descolar o nosso pensamento e superar preconceitos conhecidos por afetar a qualidade da tomada de decisão humana. Os elementos que utilizam a AltA produzem melhores resultados, de forma mais eficiente do que trabalhar sozinho ou em grupo em torno de uma mesa de reuniões (Eaton, 2014).

2.3. As ferramentas de LL, implementadas pelo JALLC

Para apoiar todo o processo de LL, o JALLC desenvolve e administra o *NATO Lessons Learned Portal* (NLLP), que é uma ferramenta chave para a partilha de LL e informação relacionada. O NLLP é uma plataforma centralizadora, que permite à comunidade de LL da NATO a partilha de documentos relacionados com as LL, como documentos de referência de carácter geral, operacional, experimental e lições relacionadas com exercícios (Observações, LI, LL) e outros documentos relevantes, inclui uma interface com acesso a cursos de LL disponíveis (JALLC, 2015, p. 43). O NLLP apoia também várias Comunidades de Interesse (COI), disponibilizando o acesso à biblioteca do portal assim como espaços dedicados à COI incluindo áreas para anunciar eventos e partilhar ideias. O NLLP aloja mais de 15 COI, como por exemplo a comunidade EOD e a comunidade de medicina militar (Gomes, 2016). De acordo com o Mindrescu¹⁰ (2015, p. 1), o NLLP está agora a garantir o apoio precioso a Centros de Excelência (COE) acreditados da NATO, através das COI

⁸ Tradução livre do autor para: “*Factsheet*”

⁹ Tradução livre do autor para: “*Alternative Analysis*”

¹⁰ Brigadeiro General Mircea Mindrescu Comandante do JALLC.



dedicadas a esses centros.

O JALLC decorrente de um projeto de análise sobre partilha de lições e conhecimentos nos exercícios da NATO, na COI relacionada com NATO *Exercise, Training, Reporting and Analysis* (EXTRA), percebeu que não existiam ferramentas que permitissem a concentração da informação por parte de todos os intervenientes, como se encontra previsto na Bi-SC *Collective Training and Exercise Directive* 075-003. Os principais intervenientes dos exercícios, tinham as suas próprias bases de dados. Em consequência disso, 80% da informação das bases de dados era duplicada e nenhuma das bases de dados continha os 100% da informação. Do mesmo modo, as bases de dados disponham de estruturas diferentes e a informação era arquivada de modo distinto. Concomitantemente, não era possível reunir e filtrar LI e LL, etapas, fases e subfases de um exercício no NLLP. Tudo isto tornava moroso e desgastante a tentativa de identificar a última versão de um documento específico, especialmente quando se pretendia obter um documento de um exercício que já tivesse terminado. O NATO EXTRA Portal, foi construído de acordo com os requisitos preconizados na Bi-SC 075-003 e as expectativas e requisitos identificados pelos principais intervenientes de um exercício. A primeira versão NATO EXTRA Portal, foi implementada em 2014, contudo tem vindo a ser melhorada ao longo do tempo, com vista a satisfazer integralmente os requisitos do utilizador. Atualmente, este portal, está alojado nos servidores do JALLC e apenas está disponível através da rede segura (Stankevicius, 2015, p. 2; Hill, 2015).

O EXTRA é um sub-portal, integrado no NLLP e tem tudo aquilo que está relacionado com exercícios, LL, BP, toda a documentação de planeamento e relatórios. Está tudo concentrado num local a nível eletrónico, toda a informação disponível sobre exercícios, partilha de informação. O EXTRA visa auxiliar gerações futuras no planeamento, para aprenderem com os erros que foram cometidos, com as deficiências que foram detetadas nos exercícios anteriores e com tudo aquilo que foi identificado e que tem que de ser melhorado, tal e qual com as melhores práticas, que são pontos positivos que devem ser preservados e continuados (Gomes, 2016).

Como referido no ponto anterior, a Bi-SC *Collective Training and Exercise Directive* 075-003 no seu anexo S, fornece orientações para a partilha de informação na execução de exercícios, permitindo desenvolver a partilha de conhecimentos, boas práticas e lições relacionadas com os exercícios e treinos. A partilha de informação, tem lugar internamente durante as fases de planeamento e execução do exercício, mas frequentemente, observações importantes não são partilhadas com outros até que o relatório Final do Exercício e o *Lessons*



Identified Action Plan seja disseminado. Em certos casos, isto pode resultar em informações que não são partilhadas até 12 a 18 meses após a observação inicial seja efetuada. O EXTRA facilita a partilha imediata, simples e aberta de informação para todos os participantes no exercício. Este portal é uma plataforma que permite de forma centralizada agrupar toda a informação relacionada com os exercícios, está alojada na plataforma existente do NLLP na rede NATO Secret (NS). Este portal está disponível para utilização a todos os elementos da NATO empenhados em exercícios e treinos incluindo o *Exercise Planning Groups*, *Core Planning Teams*, *Exercise Control*, e a outras equipas ou organizações de treino e analistas (Hill, 2015, p. 2).

2.4. A partilha de informações de LL pelo JALCC

O JALCC produz diversos produtos relacionados com os projetos de análise e outros assuntos relacionados, com a finalidade de partilhar informação. Publica em média seis a oito relatórios de análise por ano, com uma taxa de implementação¹¹ de 75%. A par dos relatórios de análise, o JALCC desenvolve outros produtos específicos como por exemplo o portal da internet. Os panfletos representam outro produto para a partilha de informação, não são classificados e destinam-se ao público em geral, resumem em duas páginas o resultado de cada relatório que é publicado. Assim como os panfletos, são publicadas brochuras relacionadas com atividades e produtos chave, como *JALCC Project Approach* (JPA), a *JALCC Advisory and Training Team* (JATT) e o NATO EXTRA Portal. O JALCC mantém atualizado o NATO *Lessons Learned Handbook*, o *Joint Analysis Handbook* e outros documentos de apoio como o manual do NATO EXTRA *Portal User*. Publica um boletim informativo designado de “*The Explorer*”, que identifica as últimas notícias, artigos de interesse e onde são salientados os trabalhos desenvolvidos pelo JALCC e é publicado o relatório da *NATO Lessons Learned Conference* (NLLC), onde são salientados os trabalhos que foram desenvolvidos durante a conferencia anual de LL (JALCC, 2015, pp. 42-43).

2.5. Mentalidade e Liderança

No que à mentalidade diz respeito, importa referir, que a realização de LL não é uma responsabilidade de uma comunidade específica, mas uma responsabilidade de todos durante na realização das suas tarefas diárias (Zuliani, 2015, p. 7). Contudo os Comandantes têm responsabilidades acrescidas e a cada nível de comando, de cada uma das estruturas, o Comandante é o responsável pelas LL. O JALCC, constitui-se como um facilitador para a condução de LL, porque tem elementos treinados e educados, que podem contribuir com

¹¹ *Endorsement* da cadeia de comando da NATO



conhecimentos para o desenvolvimento da capacidade em apreço. Para apoiar esta atividade, é constituída a JATT, que é um grupo de pessoas, criado de acordo com as necessidades e complexidade daquilo que é solicitado ao JALLC, e serve para ir aos vários países, à estrutura de comandos, à estrutura de forças, para ministrar palestras, organizar workshops, por forma a que as pessoas fiquem cientes, da forma como o processo de LL funciona (Gomes, 2016). A JATT é estabelecida para apoiar as atividades de divulgação e apoiar a NATO, as nações e outras organizações a melhorar e/ou desenvolver a sua capacidade de Lições Aprendidas, fornecendo aconselhamento e treino (JALLC, 2015, p. 45).

A formação destina-se a preparar oficiais de estado-maior para realizar LL, nomeadamente fornecer os conhecimentos necessários para desenvolver o processo, utilizar ferramentas e realizar a partilha de informação, no sentido de implementar e/ou desenvolver a capacidade de LL. Existem na NATO três cursos de referência, o NATO *Lessons Learned Staff Officer Course* (LLSOC), o NATO *Lessons Learned OPR Course* (LLOPRC) e o JALLC *Analyst Training Course* (JATC) (JALLC, 2016). O JATC é um curso de cinco dias ministrado pelo JALLC que decorre duas vezes por ano. Abrange um grande leque de assuntos relacionados com a realização de análise e inclui o JPA e fundamentos básicos de análise estatística (JALCC, 2015, p. 42). O JALLC é responsável pelo LLSOC, que é ministrado no *Swedish Armed Forces International Centre* (SWEDINT), próximo de Estocolmo (Gomes, 2016). O SWEDINT foi estabelecido em 1993 e é reconhecido na NATO como um Parceiro para a Paz acreditado como um *Peace Training e Education Centre* (PTC) desde 1999. O enfoque do SWEDINT é fornecer formação e treino a pessoal militar e civil designado desempenhar funções num Quartel General Multinacional, quer da União Europeia (EU) quer da NATO o que seja expectável que venha a essas funções (SWEDINT, 2016). Por não ser possível conceder formação de LL a todos os elementos que dela necessitam, foi criado o LLOPRC online (Gomes, 2016). Este curso destina-se a nações da NATO e Quartéis Gerais e está disponível na plataforma *Joint Advanced Distribution Learning* (JADL). O curso é livre, mas a inscrição no mesmo implica a criação de conta no JADL. Este curso é importante não só para OPR, mas também para outros militares e civis, no sentido de melhor poderem contribuir para melhorar a organização em que estão inseridos (JALLC, 2015b). No que respeita aos exercícios o JALLC de acordo com as solicitações, apoia com treino e aconselhamento a oficiais de Estado-Maior, empenhados em exercícios, sobre o processo de LL através do processo de planeamento de exercícios. Pode ainda,



prestar apoio direto ao exercício, atuando como elemento de *mentoring* na área das LL, durante a fase IIIb do exercício, de acordo com as solicitações (JALCC, 2015, p. 42).

2.6. Síntese conclusiva

De acordo com o Zuliani¹² (2015), através de uma abordagem formal de aprendizagem, as pessoas e as organizações podem reduzir o risco de repetir erros e melhorar as hipóteses para que os sucessos se repitam. Neste capítulo vimos que a NATO tem-se envolvido numa contínua transformação, por forma a garantir que está preparada para dar resposta aos desafios de um futuro incerto, e cabe ao ACT a liderança de numerosas iniciativas destinadas a transformar a estrutura militar da NATO e as suas Forças. Inserido neste Comando o JALLC tem como função reforçar o processo de melhoria contínua de conceitos, doutrina e capacidades no seio da NATO, baseando-se em lições obtidas em operações, treinos, exercícios e experimentações para a condução de processos de análise.

Para atingir este objetivo o JALLC desenvolve projetos de análise, administra e mantém o NLLP, garante o aconselhamento aos Comandos Aliados da NATO, a parceiros e a outras entidades no desenvolvimento da sua capacidade. O NLLP é uma plataforma centralizadora, que permite à comunidade de LL a partilha de documentos relacionados com as LL, que tem vindo a sofrer algumas atualizações, nomeadamente a incorporação de COI e mais recentemente a incorporação de um sub-portal o EXTRA que contempla tudo aquilo que está relacionado com exercícios, com vista a apoiar o desenvolvimento de exercício futuros. Por forma a promover a partilha o JALLC, desenvolve diversos produtos, como os relatórios de análise, os panfletos, as brochuras, publicações diversas, boletins informativos e relatórios de conferencias. Por último vimos que a realização de LL não é uma responsabilidade de uma comunidade específica, mas uma responsabilidade de todos durante na realização das suas tarefas diárias e neste ponto o JALLC, constitui-se como um facilitador para a condução de LL, com possibilidade de acompanhamento próximo quer através das suas equipas JATT quer através da formação.

Em resposta a questão derivada associada ao modo como a capacidade de LL está implementada na NATO, validamos a hipótese estabelecida, que define a capacidade de LL da NATO sustentada no JALLC, através do qual assegura respostas a solicitações de análise, promove a partilha de LL e auxilia no desenvolvimento da própria capacidade na sua estrutura. Adindo ainda, que a introdução de novas possibilidades ao NLLP, permite

¹² General Zuliani Segundo Comandante do SACT.



disponibilizar uma plataforma de trabalho comum para condução de exercícios e estabelecer a partilha de informações relacionadas com LL através de comunidades de interesse.



3. Lições Aprendidas no EMGFA

No capítulo anterior vimos como é que a capacidade de LL está implementada no JALLC, e o seu papel no desenvolvimento de Lições Aprendidas, permitindo que a NATO se constitua como uma organização aprendente, retirando ensinamentos de erros e sucessos, decorrentes da sua experiência. Neste capítulo iremos analisar a capacidade de LL que se encontra em desenvolvimento no EMGFA, nas suas várias componentes: estrutura; processo; ferramentas; partilha; liderança e mentalidade. O principal enfoque deste capítulo é o CTAC do CCOM e a sua Secção de Análise Operacional e Lições Aprendidas (SAOLA), como célula de LL do EMGFA.

A reforma estrutural, designada “Defesa 2020”, aprovada pela resolução do Conselho de Ministros n.º 26/2013, refere a necessidade de dotar o EMGFA “com uma capacidade conjunta de avaliação e análise operacional que (...) valide lições identificadas e estabeleça lições aprendidas” (Conselho de Ministros, 2013, p. 2288).

No seguimento desta resolução foi aprovado o Decreto-Lei n.º 184/2014 de 29 de dezembro, que estabelece a Lei Orgânica do EMGFA (LOEMGFA) e apresenta um conjunto de opções e medidas estruturantes para a defesa nacional, com impacto no funcionamento, entre as quais uma nova estrutura para o EMGFA. O EMGFA, chefiado pelo Chefe de Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), passa a compreender a seguinte estrutura: o Adjunto para o Planeamento e Coordenação (ADJPC); o Comando Conjunto para as Operações Militares (CCOM); o Comando Operacional dos Açores (COA); o Comando Operacional da Madeira (COM); a Divisão de Planeamento Estratégico Militar (DIPLAEM); a Divisão de Recursos (DIREC); a Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DIRCSI); o Centro de Informações e Segurança Militares (CISMIL); a Direção de Saúde Militar (DIRSAM); a Direção de Finanças (DIRFIN); e o Comando de Apoio Geral (COAG). A LOEMGFA, faz referência às LL, nas atribuições do CCOM e da DIPLAEM. Ao CCOM, entre outras atribuições compete-lhe propor a adoção de medidas corretivas tidas por necessárias, no âmbito da avaliação e certificação de forças conjuntas, assim como, medidas relativas ao estado de prontidão, disponibilidade, eficácia e capacidade de sustentação de combate das forças pertencentes à componente operacional do Sistema de Forças (SF). Ainda de acordo com a LOEMGFA o CCOM tem na sua estrutura o Centro de Treino, Avaliação e Certificação (CTAC), que tem a incumbência de “planear e conduzir a certificação de forças conjuntas, bem como validar as lições identificadas e estabelecer Lições Aprendidas”. No que concerne à DIPLAEM, estabelece que esta deverá



“acompanhar, no âmbito conjunto e combinado, a evolução da doutrina militar e promover a sua atualização e desenvolvimento, considerando as Lições Aprendidas quer de âmbito nacional, quer de organismos militares de outros países ou internacionais” (Conselho de Ministros, 2014, pp. 6385-6386). As LL por estarem intimamente ligadas à doutrina são também, portanto, referidas nas atribuições da DIPLAEM na LOEMGFA, que tem de incorporar em doutrina as lições que são aprendidas no EMGFA. (Benrós, 2016). De acordo com o Craveiro¹³ (Pereira, et al., 2016, p. 20) é essencial a aplicação de Lições Aprendidas no Ciclo de Planeamento de Defesa Militar (CPDM), contudo no momento a DIPLAEM não possui nenhum sistema de LL implementado. Refere ainda que, o único sistema de LL formal em funcionamento no EMGFA encontra-se inserido na estrutura do CCOM.

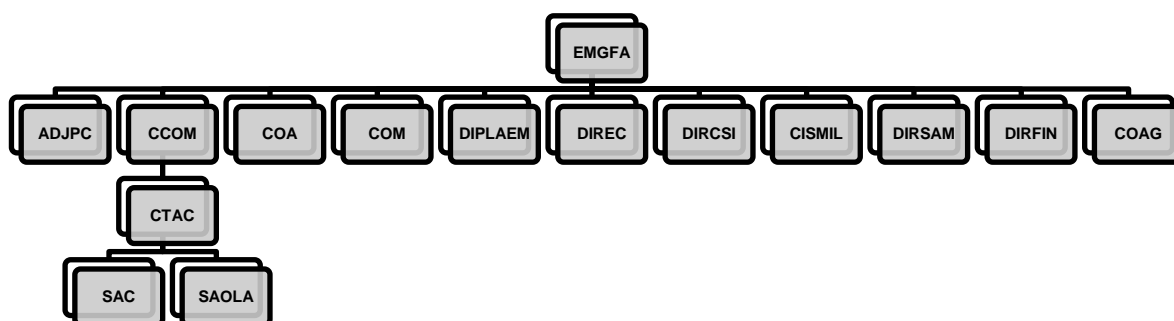


Figura 5 - Organograma do EMGFA

Fonte: Adaptado de (Conselho de Ministros, 2014)

O SF (2014, p. 14) com a finalidade de “Promover a coordenação do treino e certificação de forças e capacidades conjuntas, bem como validar lições identificadas e estabelecer lições aprendidas”, prevê como forças e meios um Centro de Treino, Avaliação e Certificação para estabelecer a capacidade de Certificação e Análise Operacional. O racional associado está relacionado com a “necessidade de assegurar a avaliação e análise operacional, que concorra para a certificação de forças conjuntas, incluindo o seu estado de prontidão, eficácia e sustentação para combate. Esta capacidade desenvolve atividades de avaliação, de análise operacional e de gestão do processo de Lições Aprendidas, mantendo, para o efeito, uma estreita ligação e troca de informação com os Ramos, neste âmbito”.

¹³ Brigadeiro-General Eurico Craveiro Chefe da DIPLAEM.



EMGFA							
CAPACIDADE		Certificação e Análise Operacional					
MIFA		M1.1, M1.2, M1.3, M1.4, M1.5, M1.6, M1.7, M2.1, M3.1, M3.3, M4.1, M4.2, M4.3, M4.4, M4.5, M5.1, M5.2, M6.1, M6.2					
Área de Capacidade: C-Crítica; I-Importante; M-Marginal		C2	E. FORÇA	PROT/SOB	MOB/PROJ	C. SIT	SUST
		I	C	I	I	I	I
Finalidade	Promover a coordenação do treino e certificação de forças e capacidades conjuntas, bem como validar lições identificadas e estabelecer lições aprendidas.						
	Atributos						
Forças e Meios		Quantidade		Fator Sustentação		Total	
Centro de Treino, Avaliação e Certificação		1		N/A		1	

Figura 6 - Capacidade de Certificação e Análise Operacional

Fonte: (CEM, 2014)

O CTAC é um órgão novo, cujas atribuições estão estabelecidas quer na LOEMGFA quer no despacho n.º 011 de 2015 do CEMGFA. Apesar do CTAC ser relativamente recente, a realização de LL não é uma atividade nova, contudo, é uma capacidade que tem de ser implementada. No período que antecedeu a criação do CTAC, as LL eram conduzidas na área de operações do Comando Operacional Conjunto (COC), onde era conduzido todo o processo. Atualmente, e apesar de existir uma seção específica associada às LL, devido ao facto de o CTAC ser um órgão deficitário, há cargos que não têm sido preenchidos pelos Ramos, com implicações diretas no tempo necessário para a completa implementação da capacidade (Benrós, 2016). Ao CTAC compete através da SAOLA, desenvolver o processo de LL no âmbito conjunto, analisar os relatórios de atividade operacional, de treino, de exercícios conjuntos, ou que envolvam forças pertencentes à componente operacional do SF, por forma a retirar as respetivas LI. É ainda da sua competência monitorizar o processo de recolha e tratamento de LI, no sentido de as validar e disseminar como LL, promovendo a melhoria contínua do emprego das forças e capacidades conjuntas. Concomitantemente conduz estudos de investigação e análise, nesta área de conhecimento, resultantes de requisitos pré-definidos por outras entidades, no âmbito das LL, com vista à implementação das respetivas ações corretivas. Compete ainda a coordenação da constituição de equipas de projeto, no âmbito da análise operacional, podendo, para tal, ser reforçado pelos Ramos das FFAA, sempre que as necessidades ultrapassem as capacidades instaladas no CTAC e estabelecer e manter a ligação com organizações congéneres, nacionais ou internacionais,



no sentido de acompanhar as inovações que possam ser produzidas neste domínio, designadamente com o JALLC (CEMGFA, 2015).

O CTAC é um órgão que tem um quadro orgânico de sete elemento para realizar análise operacional, avaliação e certificação de forças conjuntas. No que às LL diz respeito, os recursos previstos não estão devidamente alocados, é um órgão que está a 20% do seu Quadro Orgânico de Pessoal (QOP) que prevê um efetivo de três oficiais¹⁴ (Benrós, 2016).

COMANDO CONJUNTO PARA AS OPERAÇÕES MILITARES								101 000 000	
Nº Refª Subunidade / Órgão	Nº Ord	Cargo	Posto	PESSOAL					Notas
				OF	SAR	Praça	Civis	Ramo	
101 500 000									
CENTRO DE TREINO, AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO (CTAC)									
	101 500 001	Diretor do CTAC	CMG/COR	1				R	E F M
	101 510 001	Chefe da Secção de Avaliação, Certificação	TCOR	1				E	
	101 510 002	Adj para a Avaliação	MAJ	1				E	
	101 510 003	Adj para a Certificação	MAJ	1				E	
	101 520 001	Chefe da Secção de Análise Operacional e Lições Aprendidas	CFR	1				M	
	101 520 002	Adj para a Análise Operacional	MAJ	1				F	
	101 520 003	Adj para as Lições Aprendidas	MAJ	1				E	
CENTRO DE TREINO, AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO (CTAC)			SUBTOTAL	7	0	0	0		

Figura 7 - QOP do CTAC

Fonte: (QOP EMGFA, 2015)

De acordo com o CTAC (2016a, pp. 13-14), este efetivo não está ajustado às atribuições e responsabilidades estabelecidas, sendo necessário recorrer a capital humano específico e com formação adequada no processo de LL, sempre que se inicie um novo processo. Acrescenta ainda que, sendo a capacidade de análise operacional e de LL, uma capacidade nova, deverão ser alocados recursos para a sua implementação e desenvolvimento. É de salientar que o não preenchimento dos cargos previstos condiciona significativamente a implementação da capacidade de análise operacional e de LL. Atualmente a SAOLA só tem um Major (MAJ) colocado no desempenho do cargo de adjunto para as LL. Pelo que, propõe que o QOP seja devidamente preenchido e que seja adicionado no QOP o cargo de gestor de base de dados a ser ocupado um Sargento. Assim, pretende-se que numa futura revisão do QOP do EMGFA, a SAOLA passe a ter a seguinte constituição: um Capitão de Fragata (CFR)/Tenente-Coronel (TCOR), Chefe da Secção de Análise Operacional e Lições Aprendidas; um Capitão Tenente (CTEN)/MAJ, Adjunto para a Análise Operacional; um CTEN/MAJ, Adjunto para as Lições Aprendidas; e um Sargento para Gestor da Base de Dados.

¹⁴ Um Capitão de Fragata e dois Majores



3.1. Estrutura de LL em implementação pelo CTAC

Associada ao CTAC no desenvolvimento de LL, deverá ser criada uma estrutura de LL que apoie o desenvolvimento de toda a capacidade. Para tal, considera como essencial que em determinadas áreas do EMGFA existam Delegados/Pontos de Contato (POC) de LL, assim como nas Forças Nacionais Destacadas (FND), nos Comandos dos Ramos¹⁵ e nos exercícios conjuntos. Nesse sentido, o CTAC identifica os seguintes áreas de atuação com necessidade de estabelecer um POC de LL: Gabinete do Chefe do Estado-Maior do CCOM (CEMCCOM); Área de Operações (AROPS); Área de Planos (ARPLAN); Área de Recursos (ARREC); Célula de Planeamento de Operações Especiais (CPOE); Unidade Nacional de Verificações (UNAVE); Força de Reação Imediata (FRI), a nomear pelo Adjunto do SUBCEMCCOM; Companhia Geral CIMIC (CGERCIMIC), a nomear pelo Comandante da CGERCIMIC; Comandantes de FND; Seniores Nacionais das Missões (SNM)/*Senior National Representatives* (SNR) em teatros de operações (TO) onde só existem Entidades Nacionais Destacadas (END) ou existem FND e END¹⁶. Em situações de crise ou exercícios devem ainda ser nomeados os seguintes POC: Equipa de Ligação (ELig); Centro de Logística Conjunto (CLC); Quartel-General Projetável de Força Conjunta (QGPFC) (CTAC, 2016a, pp. 3-4). De acordo com Benrós (2016) a estrutura apresentada na NEP encontra-se em processo de aprovação pelo CEM CCOM, mas está a ser implementada de acordo com as limitações apontadas.

¹⁵ Nos Ramos das Forças Armadas, apenas o Exército, tem implementada a capacidade de Lições Aprendidas, através da Repartição de Lições Aprendidas (RepLA), na Divisão de Doutrina, Normalização e Lições Aprendidas (DDNLA), na dependência do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército, com a incumbência de “Gerir e apoiar o sistema de lições aprendidas do Exército”, entre outras.

¹⁶ Neste último caso devem ser nomeados dois POC, um pelo Cmdt da FND e o outro pelo SNM/SNR, a menos que o Cmdt da FND seja também o SNM/SNR

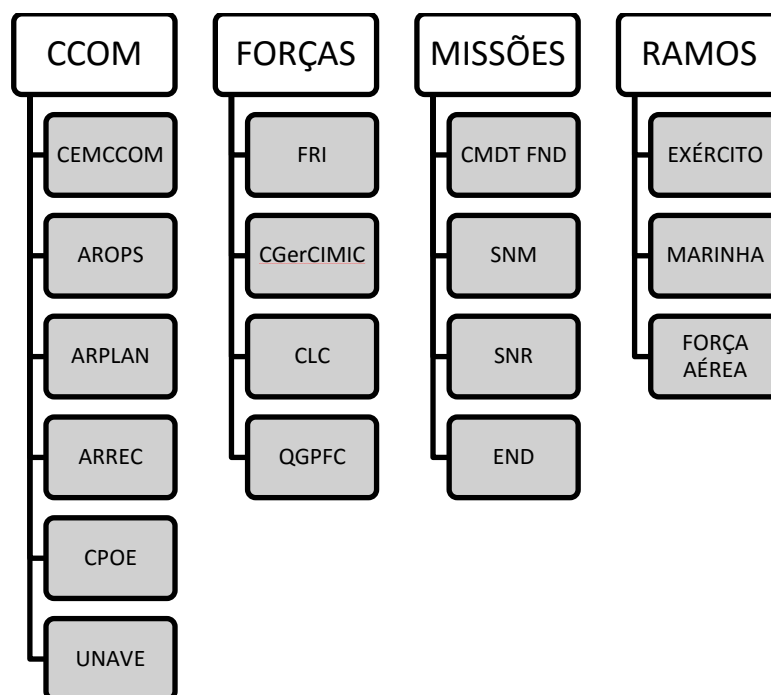


Figura 8 - Estrutura do CTAC para as LL

Fonte: Adaptado de (CTAC, 2016a)

3.2. O Processo de LL

Depois de analisada a estrutura da capacidade de LL do CTAC, iremos focar a atenção no processo de desenvolvimento de LL. No processo de LL, inicialmente, são identificadas as diferenças entre o que é expectável e o desempenho real, sendo estas observações que despoletam o processo de LL. Seguidamente a análise das observações identifica as causas do problema ou assunto, as RA e o AB, formando estes itens uma LI. Uma Lição Aprendida é o resultado da implementação e validação de uma RA que produziu um melhor desempenho ou uma capacidade melhorada. O processo de LL descreve as atividades relacionadas com a aprendizagem decorrente da experiência para alcançar melhorias. No contexto militar, isto significa redução do risco operacional, aumento da eficiência, melhorando a eficácia operacional (2016a, pp. 11-14). Atualmente, não existe doutrina nacional que regule o processo de LL a aplicar a forças conjuntas. O modelo seguido pelo CTAC para a condução deste processo é o modelo em vigor na NATO. Para o efeito implementou a NEP CT011, “Recolha e Registo de Observações no Processo de Lições Aprendidas”, que demonstra as fases do processo em vigor na NATO, e que utiliza como sendo as mesmas para a condução de LL no CCOM.

Até à criação do CTAC não existia nenhum órgão responsável pela análise operacional e LL de forças conjuntas, estas tarefas como já referido anteriormente, eram conduzidas pela área de operações do COC que dirigia todo o processo de LL. Este processo consistia na



recolha de observações por parte do oficial de LL, que posteriormente, e caso fosse necessário, consultava *Subject Matter Experts* (SME) ao nível do EMGFA ou com recurso aos Ramos, para conduzir a análise das observações. O produto da análise resultava numa lista de LI que eram incluídas no *First Impression Report* (FIR). A lista de LI depois de consolidada era incluída no *Final Exercise Report* (FER). No entanto, apesar de no passado se verificarem procedimentos associados à condução de LL, não existe uma base de dados formal que contenha toda esta informação (2016a, p. 7). O CTAC, procura agora pelas atribuições que lhe foram incumbidas, assumir essa responsabilidade, e desta forma, apoiar a condução do processo de LL. Para tal, definiu em NEP os passos que devem ser seguidos para a condução do processo, que são apresentados na Figura 9 a baixo.

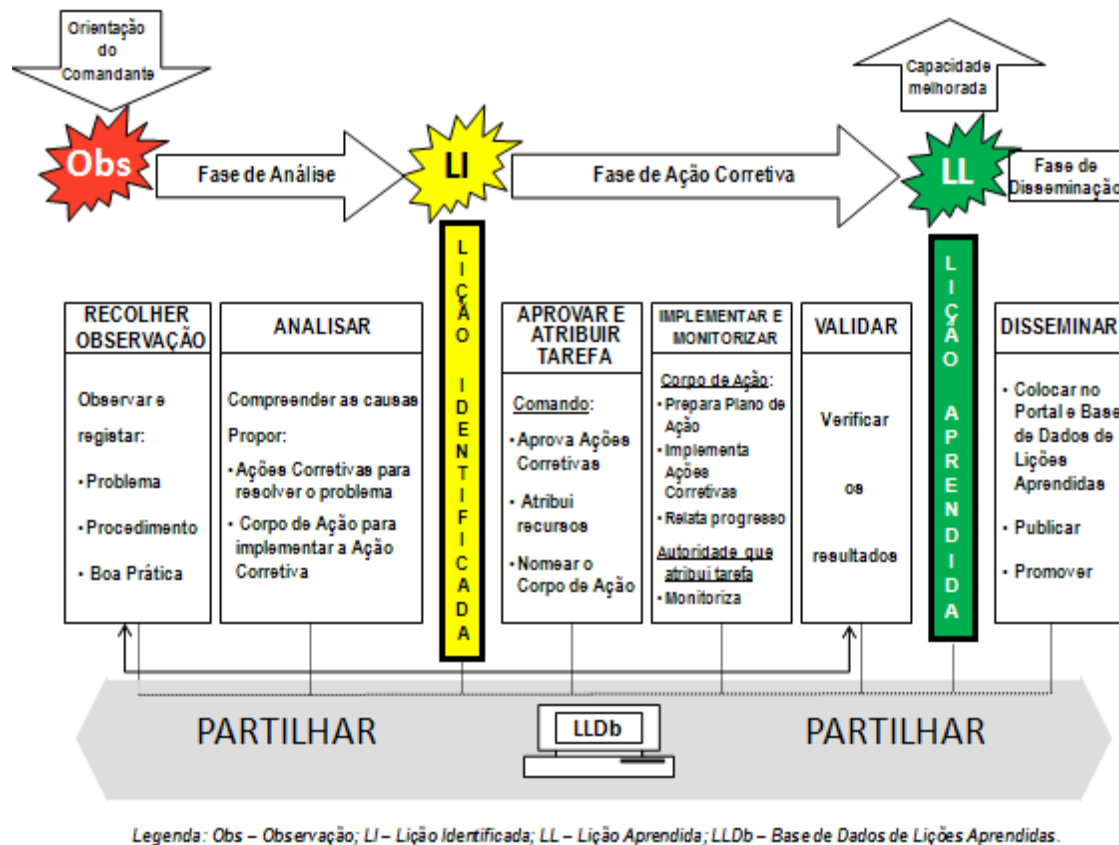


Figura 9 - Processo de Lições Aprendidas do CTAC

Fonte: (CTAC, 2016c, p. Anx B)

A área que carece de um maior desenvolvimento está relacionada com a análise operacional. No Processo de LL, a análise deve permitir descobrir a causa de um problema ou sucesso e identificar a ação corretiva apropriada para corrigir o problema e o AB apropriado para alcançar a correção, ou manter o sucesso. A análise operacional é uma das capacidades que é atribuída ao EMGFA no SF 2014. No entanto, o CTAC não tem no QOP



analistas para conduzir esta atividade. Adindo ainda que, o CTAC não dispõe atualmente, de ninguém habilitado com o curso de análise operacional, sendo que inclusive o *job Description* não previa formação em análise operacional, lacuna essa que foi recentemente retificada. A inexistência de analistas no QO do CTAC, não permite a realização de análise operacional de forma eficiente competindo, ao CTAC encontrar possíveis soluções nomeadamente a criação ou reconhecimento de centros de excelência nacionais (no âmbito das FFAA) que possam contribuir para a análise operacional conforme proposto pelo CCOM no âmbito do CPDM (Benrós, 2016).

3.3. As ferramentas de apoio ao desenvolvimento de LL em uso pelo CTAC

As ferramentas são outro elemento constituinte da capacidade de LL, que como vimos no primeiro capítulo, são meios tecnológicos que visam apoiar a recolha, armazenamento, processamento e partilha de informações. De acordo com Benrós (2016), o CTAC atualmente utiliza uma base de dados em Excel para apoiar o desenvolvimento de LL, que é partilhada na WISE¹⁷ do EMGFA. Esta ferramenta permite recolher e compilar as informações relacionadas com as LL dos diversos exercícios, embora de modo limitado. No entanto, o CTAC tem vindo a desenvolver esforços para implementar uma nova ferramenta, com mais capacidade, e em abril de 2016, emitiu a informação n.º 2016-002801, “Ferramenta Colaborativa para a Implementação do Processo de Lições Aprendidas no CCOM”, onde apresenta algumas propostas/recomendações para estabelecer uma ferramenta que integre a capacidade de LL. O CTAC considera que as ferramentas utilizadas deverão ser tão simples quanto possível, e deverão complementar os procedimentos desenvolvidos no processamento de LL. Acrescenta ainda que a seleção de programas informáticos para a capacidade de LL, além das considerações normais de custo e manutenção, deverão considerar a sua interoperabilidade com o software associado às LL da NATO, em particular no JALLC. Como tal o CTAC propõe a utilização do *SharePoint Server*, como ferramenta de apoio às LL à semelhança da ferramenta que é utilizada na NATO. Justifica a sua opção referindo que esta plataforma e os sistemas semelhantes são sistemas para gerir conteúdos baseados na *Web* e como tal, o seu uso será provavelmente a melhor maneira de recolher observações, uma vez que permite a criação de formulários simples para a sua recolha e pode ser usado numa rede interna (intranet) ou internet. Os observadores necessitam simplesmente de clicar num link, digitar os dados e enviar o formulário, a partir daí, ao registo da observação estará automaticamente associado uma hora

¹⁷ *Web Information Services Environment*



e dados com o nome de login do criador. Acrescendo ainda que o *SharePoint* pode exportar automaticamente a observação submetida para outros programas como o Microsoft Excel ou Microsoft Access, para processamento posterior. A implementação desta ferramenta deverá ainda permitir a recolha, registo e processamento de observações, em rede secreta do EMGFA (SECNET), e acompanhar todo o processo até ao desenvolvimento de Lições Aprendidas. O CTAC considera que a aplicação e os meios necessários para apoiar a base de dados e o funcionamento em rede da aplicação a implementar deverão ser garantidos pela DIRCSI, entidade tecnicamente responsável, em cumprimento de requisitos a estabelecer pelo CCOM (CTAC, 2016b, pp. 3-5).

3.4. A partilha de informação

Outro elemento da capacidade de LL é a partilha de informação, que iremos abordar em seguida. O processo que vimos anteriormente é uma metodologia de trabalho que é valorizada pelo envolvimento de todos, para tal torna-se necessário e fundamental difundir a informação por toda a estrutura. No sentido de apoiar a partilha de informação é essencial que existam ferramentas, dentro da organização, que contribuam para a sua disseminação (CTAC, 2016b, p. 3). A criação do portal de LL do EMGFA, permitirá promover a disseminação de informação associada a esta área do conhecimento por toda a estrutura, incluindo observações, boas práticas, Lições Identificadas e Lições Aprendidas bem como outros assuntos relacionados. O CTAC considera que mesmo que as limitações com pessoal se mantenham, importa recolher a informação disponível, para que não haja perda de conhecimento. No entanto importa considerar que associado à responsabilidade de partilha de informação deverá ser assumida a garantia da informação. Assim, tudo que venha a ser partilhado no portal de LL do EMGFA deverá ser credível e de confiança (CTAC, 2016a).

Associado à partilha de informação, deveremos ter sempre presente uma mentalidade de melhoria constante e uma liderança que sustente o desenvolvimento de LL. Estas últimas, de um modo geral, contribuem para a transformação e implementação de FFAA flexíveis, modernas e sustentáveis, baseadas em padrões de excelência, com capacidade expedicionária para todo o espectro de operações (CTAC, 2016a). De acordo com Benrós (2016), para cumprir com este desiderato, não deveremos considerar as LL como sendo uma atividade exclusiva de uma seção, uma vez que estão diretamente relacionadas com as organizações, e as estas como um todo, devem procurar ser organizações que aprendem com a experiência. A atividade que é desenvolvida numa organização, não pode estar dependente do trabalho de uma secção, aguardando respostas sobre aquilo que foi feito, aquilo que correu



mal e o que pode ser mudado, para resolver o problema. Este sentimento de responsabilidade comum no desenvolvimento de LL, é uma mentalidade que tem que ser desenvolvida e devidamente alimentada pela liderança. As chefias devem pretender, que as suas organizações sejam das que aprendem. E a capacidade de aprender com a experiência, tem de estar na organização e não nas pessoas. Desta forma os líderes devem participar ativamente garantindo o seu apoio à capacidade de LL, fornecendo orientações e atribuindo prioridades aos recursos disponíveis para assegurar que a mudança ocorre e as lições são aprendidas e partilhadas.

3.5. Mentalidade e Liderança

O CTAC tem procurado incrementar a sensibilização para a condução de LL, com uma participação ativa nos exercícios conjuntos, nomeadamente da série LUSITANO e FELINO e mais recentemente no exercício da NATO *Trident Juncture* 15, com especial ênfase na fase I b “*Academics*”, onde procura esclarecer dúvidas relativamente ao processo, normalizar procedimentos e incentivar o desenvolvimento de LL. De igual modo durante os exercícios, acompanha o desenvolvimento do processo, de modo a identificar falhas ou lacunas na sua execução. A sensibilização e a mentalização dos elementos ligados às LL, fica facilitada pela condução de ações de formação, que é necessário promover. Para melhorar o funcionamento de uma organização na área das LL é necessário ter pessoal com formação adequada e, preferencialmente, com experiência. Ao nível do EMGFA não importa só frequentar os cursos ministrados pela NATO, mas também, interagir com os Ramos no sentido de trocar experiências e perspetivar uma futura homogeneidade de processos (Benrós, 2016).

3.6. Síntese conclusiva

Como síntese conclusiva, no que à estrutura diz respeito, no EMGFA identificamos elementos cujas funções estão diretamente associadas à condução de LL apenas na SAOLA do CTAC, no entanto, esta seção encontra-se desfalcada de pessoal, o que condiciona grandemente o trabalho desenvolvido pela mesma, criando dificuldades à correta implementação da capacidade de LL. O CTAC estabeleceu em NEP uma estrutura de apoio às LL, que incorpora as diversas áreas do CCOM e estabelece ligação aos Ramos, FND e a forças conjuntas, como a FRI e a CGerCIMIC.

O processo de LL adotado, está definido em NEP, tendo sido atribuída a competência ao CTAC pelo CEMGFA de monitorização do processo de recolha e tratamento de LI, no sentido de as validar e disseminar como LL, promovendo a melhoria contínua do emprego das forças e capacidades conjuntas, assim como, a condução estudos de investigação e



análise. O CTAC neste âmbito tem vindo a promover o processo de LL nos diversos exercícios conjuntos, mas o seu QOP não permite a realização de análise operacional de forma eficiente, pela inexistência de analistas.

No que respeita às ferramentas, o CTAC tem implementado uma folha de Excel na WISE do EMGFA, para recolha e arquivo de informações, e desenvolveu esforços para melhorar esta ferramenta e implementar um portal de LL, através de uma plataforma de *SharePoint Server*, que permitirá uma melhor gestão da informação e aumentar as possibilidades de partilha. No que concerne à mentalidade e liderança, o CTAC tem vindo a realizar diversas ações de consciencialização e de sensibilização ao desenvolvimento de LL, com especial ênfase nos exercícios de âmbito conjunto.

Em resposta a questão derivada associada ao modo como a capacidade de LL está implementada no EMGFA, poderemos dizer que é competência do CTAC validar as lições identificadas e estabelecer e promover a implementação das lições aprendidas com vista à melhoria contínua do emprego das forças e capacidades conjuntas. Tem ainda, a atribuição de conduzir estudos de investigação e análise. Mas não validamos a hipótese de que a capacidade de LL no EMGFA está sustentada no CTAC\CCOM, considerando a existência de dois aspetos que não concorrem para a sua sustentação, um associado à estrutura, que não abrange todos os órgãos do EMGFA e o outro a mentalidade, influenciada pela localização do CTAC sob o Comando do CCOM que poderá limitar o âmbito de atuação das LL.



4. Linhas de desenvolvimento da capacidade de Lições Aprendidas no EMGFA

No capítulo anterior, analisamos o modelo que está a ser implementado no CTAC para a edificação da capacidade de LL. Seguidamente, tendo como referência a capacidade de LL da NATO, desenvolvida no segundo capítulo, procuraremos definir as linhas de desenvolvimento dessa capacidade no CTAC, com a finalidade de identificar subsídios que contribuam para a sua edificação no EMGFA.

As ameaças para as quais as forças militares se devem preparar são cada vez mais complexas e difíceis de prever. Atualmente a instabilidade, por vezes associada a estados frágeis, em que as instituições governamentais locais vêm-se incapazes de exercer um controlo efetivo, conduzem muitas vezes a tensões e a conflitos armados, derivados de radicalismos de natureza étnica, religiosa e ideológica. Estes e outros fatores de turbulência, configuram potenciais cenários de intervenção das FFAA, que visam a concretização dos objetivos da política de defesa nacional, às quais as FFAA deverão ser capazes de gerar e explorar capacidades que lhes permitam executar missões em diversos cenários de emprego. Contudo a tipologia dos novos conflitos e a própria natureza do emprego de forças militares encontra-se em permanente transformação, procurando adequar-se aos novos desafios e à evolução tecnológica (CCEM, 2014, pp. 9-17). Neste contexto as FFAA devem estar preparadas para se adaptar à mudança do ambiente operacional, tendo sempre em consideração as LL, para promover soluções bem-sucedidas e não repetir erros do passado, como salientado por *Zuliani* (2015). A NATO, como vimos o segundo capítulo procura promover mudanças organizacionais através da sua própria experiência, caracterizando-se assim, por ser uma organização aprendente, muito contribuindo para o efeito o papel desempenhado pelo JALLC. Também o EMGFA deverá ter como ambição constituir-se como uma organização aprendente, através da recolha permanentemente de ensinamentos obtidos através da experiência. De acordo com *Senge* (2004, p. 17), são organizações aprendentes aquelas que de forma contínua procuraram melhorar as suas capacidades. Contudo, de acordo com *Alberts e Hayes* (2005, p. XIX) a resistência à mudança é algo que é intrínseco à organização militar, importa, portanto, uma plena implementação da capacidade de LL permitirá produzir justificações válidas para promover a mudança na organização.

Para que a organização possa aprender com a experiência, como salientado por *Benrós* no terceiro capítulo, é importante que o conhecimento esteja na organização e não apenas nas pessoas. No que respeita conhecimento, de acordo com *Ichijo e Nonaka* (2007, p. 7) este



pode ser tácito ou explícito. O conhecimento tácito está associado ao detido pelas pessoas, é de difícil transmissão, sendo adquirido pela sua experiência. Por outro lado, o conhecimento explícito é mais formal e de fácil partilha. Corresponde ao que foi adquirido e transcrito, sendo facilmente identificado em livros, manuais, relatórios, base de dados entre outras. O objetivo fundamental é estabelecer um modelo formal que permita a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa, materializado pela capacidade de LL. Seguidamente procuraremos identificar as grandes linhas de ação, associadas a cada um dos elementos que a constituem.

4.1. Desenvolvimentos a implementar na estrutura de LL

Um elemento que identificamos no primeiro capítulo, como fundamental na estrutura, é a célula de LL. O CTAC contém na sua orgânica a SAOLA, que reúne os requisitos para se constituir como célula de LL do EMGFA, na medida em os elementos que a constituem desempenham cargos cujas tarefas principais estão diretamente relacionados com as LL e os seus *Job Descriptions* preveem formação no âmbito das LL. De referir ainda, que a posição do CTAC no EMGFA permite acompanhar os exercícios conjuntos e desta forma, poder exercer a sua possibilidade de supervisão e influência. Contudo verificamos que a estrutura de LL, que está a ser implementada, não inclui todos os órgãos do EMGFA. Consequentemente, o trabalho desenvolvido no âmbito das LL, não chega a todos os elementos do EMGFA, pelo simples facto de não fazerem parte da estrutura. Apesar da significativa dimensão, que a estrutura que se encontra a ser implementada pelo CTAC detém, esta não é suficientemente abrangente. Recomendamos que seja alargada a todos os órgãos do EMGFA, e passe a integrar o ADJPC, COA, COM, DIPLAEM, DIREC, DIRCSI, CISMIL, DIRSAM, DIRFIN e COAG.

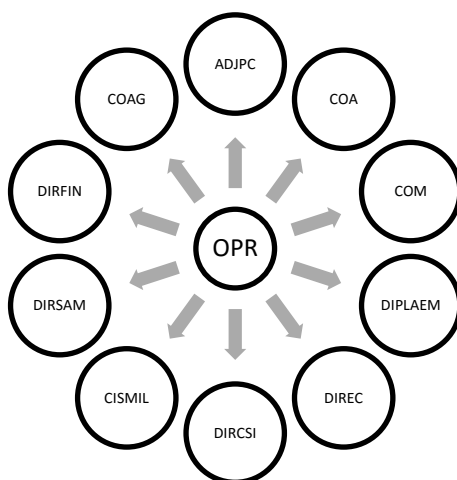


Figura 10 - Proposta de órgãos do EMGFA a incrementar na estrutura de LL

Fonte: Autor

Um aspeto relevante, que já se encontra previsto e que deverá ser explorado, é a



integração dos três Ramos das FFAA na estrutura das LL, permitindo o fluxo de informação relacionada com as LL entre os mesmos e o EMGFA.

Um risco que importa considerar, está relacionado com o facto de a acumulação de funções dos OPR se constituir como um obstáculo, na medida em que a realização de tarefas associadas ao desenvolvimento de LL poderão ser consideradas como uma carga de trabalho adicional, que poderá comprometer o desempenho das funções principais, conduzindo ao entendimento de que estará a ser desperdiçado tempo com a realização de tarefas secundárias. Como forma de reduzir este efeito, deverão ser minimizadas as alterações à lista de nomeações de OPR. A nomeação de um novo OPR, deverá ser alvo de um acompanhamento próximo de sensibilização e alerta para a importância da realização de LL, com vista à sua integração na estrutura. Preferencialmente novos OPR, deverão frequentar ações de formação no âmbito das LL.

Ainda ao nível da estrutura, a proximidade da SAOLA à Secção de Avaliação e Certificação, poderá comprometer a obtenção de observações negativas. Esta proximidade poderá transmitir a perceção errada, de que as observações negativas introduzidas no processo de LL, contribuem para a uma avaliação depreciativa da força. Esta perceção conduz a uma retração na contribuição de observações, limitando a possibilidade de serem corrigidas. Neste caso, importa ter sempre presente que a SAOLA e a Secção de Avaliação e Certificação são secções independentes e com finalidades distintas. A SAOLA estará relacionada apenas com a aprendizagem da organização, não sendo da sua competência a avaliação de forças. A linha de ação a adotar deve explorar o ponto forte desta relação, tirando proveito da proximidade das duas secções. A secção de Avaliação e Certificação em estreita ligação com a SAOLA poderá incorporar Lições Aprendidas nos itens de avaliação e promover a sua implementação na organização. Um dos pontos fracos identificados na estrutura foi a inexistência de analistas no QOP para a condução de projetos de análise operacional. Para superar esta lacuna, a criação ou o reconhecimento de centros de excelência nacionais poderão contribuir para a análise operacional conforme proposto pelo CCOM no âmbito do CPDM.

4.2. Considerações associadas ao processo de LL

Após analisada a estrutura da capacidade de LL iremos focar a nossa atenção no processo. Neste âmbito é de salientar que o processo implementado, está de acordo com o modelo utilizado na NATO. Assim, o CTAC deverá promover a partilha de LL com as forças da Aliança, assim como incorporar ensinamentos da NATO nas nossas FFAA, contribuindo



desta forma para uma melhoria contínua de conceitos, doutrina e capacidades. Uma implementação eficaz do processo irá permitir ainda, reduzir o risco de repetir erros e melhorar as hipóteses para que os sucessos se repitam. Por este motivo importa explorar esta linha de ação, através da monitorização da estrutura de LL, na forma como o processo está a ser conduzido. Nesta linha de ação o CTAC deverá estar disponível para prestar aconselhamento técnico a toda a estrutura, para esclarecimento de dúvidas, de modo a que o processo seja desenvolvido de forma transparente e responsável.

Naquilo que são as atribuições do CTAC ao longo do processo, identificamos que no momento este centro, não tem possibilidade de conduzir análise operacional. Em primeiro lugar, seria necessário preencher o cargo de Adjunto para a Análise Operacional, de modo a que fosse possível desenvolver os respetivos procedimentos. E no que respeita aos procedimentos, um único elemento, sem o apoio de analistas, não poderá conduzir o processo de análise. Neste campo, é, portanto, necessário normalizar os procedimentos de análise operacional, com a integração de elementos externos. Para o efeito recomendamos que seja tomada em consideração a intenção do CTAC, no que respeita à criação de centros de excelência.

Um aspeto identificado associado ao processo e que deverá ser esclarecido, é a possibilidade de empenhamento do CTAC na recolha de observações nos exercícios conjuntos. Como vimos ao longo do trabalho, é responsabilidade de cada comandante ao seu nível, conduzir as suas próprias LL. Assim, como linha de ação associada, deverão ser mantidas as atividades de sensibilização na fase Ib “*Academics*” dos exercícios, para esclarecimento de dúvidas relativamente ao processo, normalizar procedimentos e incentivar o desenvolvimento de LL, promovendo uma mentalidade de aprendizagem contínua. No entanto, esta linha de ação, deve ser progressivamente abandonada, à medida que se mantenham os procedimentos normativos, estabelecidos para o desenvolvimento de LL.

No seguimento deste ponto, importa ainda avaliar a relevância das observações, antes de ser iniciada a fase de análise pelo CTAC. A iniciação do processo de LL sobre observações com pouca relevância irá alocar tempo e recursos, que são escassos e que importa rentabilizar. Para evitar esta situação, cada observação deverá ser devidamente analisada e ponderada a sua pertinência, antes de se dar início ao processo. Para tal, deverão ser colocadas cinco questões a cada uma das observações, sendo que a resposta a todas elas deve ser “sim”, nomeadamente: trata-se de uma observação objetiva e não apenas uma queixa óbvia sobre algo ou alguém?; trata-se de um problema do sistema e não simplesmente



de um erro cometido por alguém?; a observação descreve corretamente e de forma adequada a situação?; estará disposto a despendar dinheiro para corrigir o assunto?; estará disposto a despendar tempo para corrigir o assunto? (JALLC, 2016, p. 20).

4.3. Ferramentas

No que às ferramentas diz respeito, o CTAC utiliza uma base de dados em Excel, para apoiar o desenvolvimento de LL. Esta ferramenta tem vantagens, como a facilidade de utilização e partilha, mas também tem grandes desvantagens, como a facilidade com que os dados podem ser corrompidos, assim como, a limitada capacidade para gerir grandes volumes de informação. A utilização de uma base de dados em Excel, não é ajustada, para incorporar, toda a informação que possa ter origem no EMGFA, de modo a que posteriormente, possa ser tratada, de forma adequada. Recomendamos que seja implementado um portal de LL, à semelhança do portal da NATO, e de acordo com a proposta já efetuada pelo CTAC. Este Centro, tem vindo a desenvolver esforços para implementar um portal de LL através da utilização do *SharePoint Server* à semelhança do que é utilizado pelo JALLC. O estabelecimento e a manutenção deste portal deverá ser, uma linha de ação a manter ou a intensificar pelo CTAC, para que seja efetivamente implementada. A possibilidade de estabelecer e manter um portal de LL, permitirá ainda aumentar o leque de possibilidades, nomeadamente, a criação de comunidades de interesse e a disponibilização de uma plataforma de trabalho comum para a realização de exercícios conjuntos, à semelhança da NATO. No entanto, para fazer face à suscetibilidade da folha Excel, para a existência de dados corrompidos, deverá ser salvaguardada a realização de diferentes *backups*, de modo a garantir a possibilidade de recuperação da informação.

4.4. Partilha de Informação

A partilha da informação é um elemento fundamental da capacidade de LL e que deve estar presente em todas as fases do processo de LL. Uma das ameaças que consideramos associada à partilha de informação é a resistência à partilha de observações negativas. O CTAC deverá estabelecer uma linha de ação, que permita monitorizar as observações da estrutura de LL, não com o intuito de avaliação, mas de aconselhamento com vista a promover uma cultura de aprendizagem, demonstrativa de que todos os elementos compreendem o valor das LL.

Ainda associado à partilha da informação, verificamos que a NATO implementou o sub-portal EXTRA em 2014, que tem vindo a ser melhorado ao longo do tempo, por forma a promover a partilha de informações, relacionadas com os exercícios. Esta ferramenta,



permite concentrar toda a informação associada aos exercícios, que até então se encontrava dispersa, constituindo-se como uma lição aprendida da NATO.

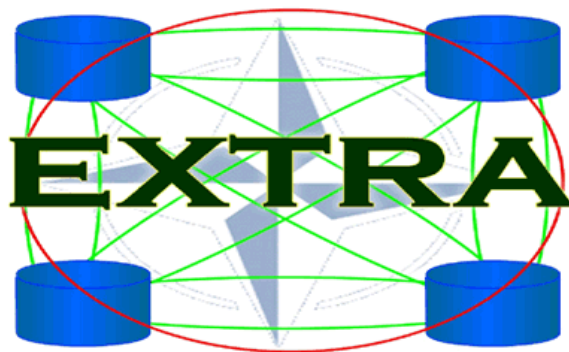


Figura 11 - Exercise, Training, Reporting and Analysis

Fonte: (Stankevicius, 2015)

A concentração da informação associada aos exercícios é uma mais valia, que pode potenciar a melhoria dos mesmos e desta forma, obter-se melhores resultados. Recomendamos que seja implementada uma ferramenta semelhante ao EXTRA, que otimize a partilha de informação, e que permita disponibilizar informação credível e fiável através da estrutura, minimizando desta forma o risco para a ocorrência de utilização de informação incorreta e com falhas.

4.5. Mentalidade e liderança.

No que refere à mentalidade, verificamos que a condução de LL, não pode depender exclusivamente de uma seção. A condução de LL é da responsabilidade de todos os elementos da organização, pelo que qualquer membro da organização deve ser capaz de poder participar com o seu contributo para as LL. Neste aspeto particular, os Comandantes desempenham um papel importante, criando um ambiente organizacional que apoie o diálogo e a discussão. Contudo, a par deste papel da liderança, os OPR deverão ser capazes de apoiar a implementação da capacidade de LL, nos órgãos a que pertencem, pelo que se recomenda que seja assegurada formação a todos os OPR.

No que concerne à liderança, identificamos que a desvalorização das LL por parte dos líderes, limita o desenvolvimento organizacional. Tendencialmente as LL são relevadas para segundo plano, face ao volume de trabalho a que as organizações normalmente estão sujeitas, correndo eventualmente o risco de não serem recolhidas observações pertinentes, e perder-se uma oportunidade de melhoria. Por estes motivos, não podemos deixar se salientar a liderança como, como um fator crítico para o desenvolvimento organizacional. Recomendamos que o CTAC promova uma linha de ação, com a finalidade de sensibilizar as lideranças para esta temática, estimulando a implementação de uma visão clara para a



área das LL, com metas a atingir, focada em desenvolver uma organização aprendente.

4.6. Síntese Conclusiva

Ao longo deste capítulo, procurámos identificar possíveis linhas de ação que permitam edificar a capacidade de LL no EMGFA, considerando os diversos elementos da capacidade. No que refere à estrutura, deverão ser evitadas constantes alterações à lista de nomeações de OPR e explorados os proveitos da estreita ligação da SAOLA com a Secção de Avaliação e Certificação. Para colmatar a lacuna da inexistência de analistas na SAOLA, deve ser considerado a criação ou o reconhecimento de centros de excelência nacionais. No que respeita ao âmbito de atuação do CTAC, este deverá ser alargado a todo o EMGFA, através da nomeação de OPR nos seus vários órgãos. Na condução do processo importa avaliar a pertinência das observações, normalizar procedimentos e incentivar o desenvolvimento de LL, para tal o CTAC deverá estar disponível para prestar aconselhamento técnico a toda a estrutura, de modo a que o processo seja desenvolvido de forma transparente e responsável. As ferramentas utilizadas pelo CTAC permitem apoiar as atividades de LL, mas de modo a superar as suas fragilidades deverá ser considerado a utilização de outras ferramentas, que possam otimizar o processo. De modo a promover a partilha de informação, deverá estar implementada uma cultura de aprendizagem, demonstrativa de que todos os elementos compreendem o valor das LL e adotadas medidas que simplifiquem a partilha de informação, quer na disseminação quer na recolha. No que concerne à liderança e a mentalidade, importa estabelecer uma visão e metas a atingir, fomentando o comprometimento de todos os elementos no desenvolvimento de LL, no cumprimento deste desiderato os Líderes e os OPR desempenham um papel crítico, pelo que será necessário assegurar a todos os elementos da estrutura a formação adequada, na área das LL. Em resposta à última questão derivada, associada às linhas de desenvolvimento da capacidade de LL no EMGFA, considera-se validada a hipótese de que as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL aprendidas do EMGFA, devem assentar nos seguintes aspetos: mentalidade, normalização, formação, tecnologia, partilha e liderança.



Conclusões

Este trabalho teve como objetivo propor subsídios para a capacidade de LL no EMGFA, de modo a que possa evoluir em conformidade com a doutrina NATO. Para o efeito, foi analisado o modelo implementado pelo JALLC e o modelo que se encontra a ser edificado pelo CTAC, com vista a identificar as principais linhas de desenvolvimento da capacidade de LL do EMGFA.

A edificação da capacidade de LL implica que exista ao nível organizacional uma estrutura, um processo e ferramentas e ao nível comportamental, partilha de informação, liderança e mentalidade. A base fundamental da estrutura é a célula de LL, que deve ocupar uma posição central na organização com capacidade de influência e supervisão, onde os seus elementos ocupam cargos cujas funções estão diretamente relacionadas com as LL e detêm formação adequada. Esta célula estabelece os procedimentos normativos para a condução do processo e responde a solicitações de análise operacional, apoiando concomitantemente toda a estrutura no esclarecimento de dúvidas. Deve estar dotada de ferramentas, que permitam estabelecer uma base de dados de LL e apoiem a condução do processo a toda a estrutura. No que refere ao comportamento a célula de LL, deverá promover a partilha de informação associada às LL, quer a produzida internamente quer a informação proveniente de outras entidades. Com a finalidade de se estabelecer uma Liderança e Mentalidade forte, a célula de LL deve apoiar toda a estrutura com assessoria e formação, promovendo uma cultura de aprendizagem.

Ao JALLC cabe a função de reforçar o processo de melhoria contínua de conceitos, doutrina e capacidades da NATO, baseando-se em lições aprendidas em operações, treinos, exercícios e experimentações. Para tal, desenvolve projetos de análise operacional, com recurso a analistas militares e civis; administra e mantém o NLLP, através do qual estabelece ligação a todos os elementos da estrutura; garante o aconselhamento técnico, mediante solicitação, a toda a estrutura da NATO e a parceiros para o desenvolvimento da capacidade de LL e esclarecimento de dúvidas. O NLLP tem vindo a ser alvo de diversas atualizações, nomeadamente a criação de COI, através das quais, são partilhadas informações relacionadas com LL na área específica de cada comunidade, outra alteração está relacionada com a incorporação de um sub-portal o “EXTRA” que incorpora todos os assuntos relacionados com exercícios, permitindo que toda a informação associada fique armazenada numa plataforma comum, minimizando a sua dispersão e a duplicação. A partilha da informação é uma questão central e que está sempre presente no JALLC, para o efeito são desenvolvidos



diversos produtos, que sejam apelativos e fáceis de partilhar como relatórios de análise operacional, panfletos, brochuras, publicações diversas, boletins informativos e relatórios de conferências. Por último é de salientar que a realização de LL não é uma responsabilidade de uma comunidade específica, mas sim de todos durante na realização das suas tarefas diárias e neste ponto o JALLC, constitui-se como um facilitador para a condução de LL, com possibilidade de acompanhamento próximo quer através das suas equipas JATT, quer através da formação, com cursos de análise operacional e de LL para LLSO e OPR. A primeira QD, questionava o modo como a capacidade de LL está implementada na NATO, para a qual poderemos afirmar que esta capacidade está sustentada no JALLC, que assegura resposta a requisitos de análise, promove a partilha de informações associadas às LL e auxilia o desenvolvimento da capacidade aos diversos elementos da estrutura, considerando-se, portanto, validada a hipótese levantada.

No EMGFA os únicos cargos com funções diretamente relacionadas com as LL, encontram-se na SAOLA do CTAC, que tem vindo a desenvolver a capacidade de LL. Tem estabelecido em NEP uma estrutura de apoio, que incorpora as diversas áreas do CCOM com ligação aos três Ramos das FFAA, às FND e a forças conjuntas como a FRI e a CGerCIMIC. O processo associado encontra-se de igual modo estabelecido em NEP, e segue as mesmas linhas gerais do processo em vigor na NATO. No que respeita às ferramentas, tem implementado uma folha de Excel na WISE do EMGFA, que permite apoiar o desenvolvimento do processo, embora com limitações. O CTAC prevê que estas limitações venham a ser superadas com a implementação de um Portal de LL, assim como aumentadas as possibilidades de partilha de informação. No que concerne à mentalidade e liderança, tem vindo a realizar diversas ações de consciencialização e de sensibilização ao desenvolvimento de LL, com especial ênfase nos exercícios de âmbito conjunto. A segunda QD questionava o modo como a capacidade de LL está implementada no EMGFA. Em resposta a esta questão, poderemos dizer que é competência do CTAC validar as lições identificadas e estabelecer e promover a implementação das lições aprendidas com vista à melhoria contínua do emprego das forças e capacidades conjuntas. Tem ainda, a atribuição de conduzir estudos de investigação e análise. Mas não validamos a hipótese de que a capacidade de LL no EMGFA está sustentada no CTAC\CCOM, considerando a existência de dois aspetos que não concorrem para a sua sustentação, um associado à estrutura, que não abrange todos os órgãos do EMGFA e o outro a mentalidade, influenciada pela localização do CTAC sob o Comando do CCOM que poderá limitar o âmbito de atuação das LL.



No que respeita às linhas de desenvolvimento da capacidade de LL, consideramos a necessidade de alargar a estrutura a todo o EMGFA, incentivar a que as nomeações de OPR não sejam alvo de constantes alterações, manter objetivo de criação ou o reconhecimento de centros de excelência, explorar os proveitos da estreita ligação da SAOLA com a Secção de Avaliação e Certificação; prestar aconselhamento técnico a toda a estrutura, manter o esforço de implementação de um Portal de LL, adotar medidas que simplifiquem a partilha de informação; estabelecer uma visão e metas a atingir, fomentando o comprometimento de todos no desenvolvimento de LL e assegurar que os diversos elementos da estrutura possuam formação adequada. A terceira QD questionava as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL no EMGFA, à qual validamos a hipótese de que as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL aprendidas do EMGFA, devem assentar nos seguintes aspetos: mentalidade, normalização, formação, tecnologia, partilha e liderança.

Em resposta à questão central, que medidas são necessárias implementar no EMGFA, para melhorar a capacidade de LL? Concluímos que a estrutura implementada pelo CTAC deverá ser alargada a todos os órgãos do EMGFA, a criação de centros de excelência nas FFAA permitirá cobrir a lacuna da falta de analistas no QOP do CTAC para realizar análise operacional, a implementação de um portal de LL é essencial para superar as lacunas das ferramentas existentes, o desenvolvimento de uma plataforma de trabalho comum para os exercícios conjuntos permitirá agilizar procedimentos de partilha de informação e por último assegurar a formação adequada a todos os elementos da estrutura, de modo a desenvolver uma cultura de aprendizagem na organização.

No desenvolvimento do trabalho não foi aprofundado, o processo de análise operacional, que poderá ser alvo de um estudo posterior, analisando o seu funcionamento e modelo de ligação a centros de excelência. De igual modo, para a implementação de centros de excelência, deverão ser desenvolvidos estudos para identificar os requisitos de certificação. Outro assunto de interesse é a gestão do conhecimento, nomeadamente: como criar, armazenar e disseminar o conhecimento associado às LL. Assim como a influência das LL na produção de doutrina. Por último, poderá ainda ser alvo de estudo, a localização do CTAC no EMGFA, analisando as vantagens e desvantagem dessa alteração.

No final deste trabalho entendemos que estamos em condições de concluir, que a capacidade de LL está a ser desenvolvida de acordo com o estipulado pela doutrina NATO, no entanto o seu âmbito de atuação está focado no CCOM. O alargamento da sua estrutura permitirá edificar a capacidade de LL no EMGFA.

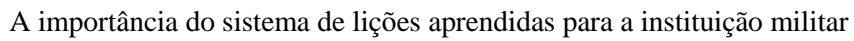


Bibliografia

- Alberts, D. S. & Hayes, R. E., 2005. *Campaigns of Experimentation*. s.l.:CCRP Publication Series.
- Benrós, J. C. L. V., 2016. *As Lições Aprendidas no CTAC* [Entrevista] (04 maio 2016).
- CALL, 2011. *Handbook: Establishing a Lessons Learned Program*. Fort Leavenworth: s.n.
- CCEM, 2014. *Conceito Estratégico Militar 2014*, Lisboa: Ministério da Defesa Nacional.
- CEMGFA, 2015. *Despacho N.º 11, Reorganização de Serviços e Implementação da Estrutura Orgânica do EMGFA*. Lisboa: Gabinete do CEMGFA.
- Conselho de Ministros, 2013. Defesa 2020. *Diário da República*, Volume 1ª Série, N.º 77, pp. 2285-2289.
- Conselho de Ministros, 2014. Decreto-Lei n.º 184/2014. *Diário da República*, Volume 1.ª Série, N.º 250, pp. 6382-6397.
- CSDN, 2014. *Sistema de Forças 2014*. Lisboa: Conselho de Chefes de Estado-Maior.
- CTAC, 2016a. *Implementação da capacidade de análise operacional e lições aprendidas no Comando Conjunto para as Operações Militares*. Lisboa: s.n.
- CTAC, 2016b. *Ferramenta colaborativa para a implementação do processo de Lições Aprendidas no CCOM*. Lisboa: CCOM.
- CTAC, 2016c. *NEP CT011: Recolha e Registo de Observações no Processo de Lições Aprendidas*. LISBOA: CCOM.
- Eaton, J., 2014. *The JALLC Explorer - Volume 5 Issue 1*. [Em linha] Disponível em: http://www.jallc.nato.int/products/docs/JALLC_Explorer_Volume5_Issue1.pdf [Acedido em 02 maio 2016].
- Gomes, J. M. B., 2016. *As Lições Aprendidas no JALLC* [Entrevista] (09 Maio 2016).
- Hampson, M., 1998. *The Lessons of Experience: How Strategic Leaders in EUA Develop and their Lessons Learned*. Pennsylvania: U.S. Army War College.
- Hill, A., 2015. The NATO EXTRA Portal: a one-stop-shop for NATO exercise information. *The JALLC Explorer*, abril, p. 2.
- Ichijo, K. & Nonaka, I., 2007. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. New York: Oxford University Press.
- JALLC, 2011. *The NATO Lessons Learned Handbook*. 2 ed. Lisbon: s.n.
- JALLC, 2015b. *Lessons Learned OPR Online Course*. [Em linha] Disponível em: <https://nllp.jallc.nato.int/lla/lltraining/Pages/LessonsLearnedOPR.aspx> [Acedido em 13 maio 2016].



- JALLC, 2015. *Closing the Loop*. Lisboa, s.n.
- JALLC, 2016. *Structure*. [Em linha] Disponível em: <http://www.jallc.nato.int/organization/structure.asp> [Acedido em 09 maio 2016].
- JALLC, 2016. *The NATO Lessons Learned Handbook*. Lisboa: s.n.
- Krawchuk, F. T., 2008. *Collaborative Strategic Planning and Action: A New Approach*. s.l.:s.n.
- Mindrescu, M., 2015. From the Commander. *The JALLC Explorer* *The Explorer*, Abril, p. 1.
- Ministério da Defesa, 2014. *Diretiva Ministerial de Planeamento de Defesa Militar*. Lisboa: Diário da República.
- NATO, 2011. *AJP 3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. Belgium: NATO Standardization Agency.
- NATO, 2011. *AJP 3(B) Allied Joint Doctrine for the Conduct of Operations*. Belgium: NATO Standardization Agency.
- NATO, 2013. *Bi-Strategic Command Directive 080-006, Lessons Learned*. Belgium: Supreme Allied Commander, Europe.
- NATO, 2014. *Allied Command Transformation*. [Em linha] Disponível em: http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_52092.htm [Acedido em 09 maio 2016].
- NATO, 2016. *What is NATO?*. [Em linha] Disponível em: <http://www.nato.int/nato-welcome/index.html#> [Acedido em 09 maio 2016].
- Pereira, R. et al., 2016. *A incorporação das Lições Aprendidas no processo de planeamento estratégico militar em Portugal*. Lisboa: IUM.
- Senge, P. M., 2004. *The fifth discipline: The art and practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Stankevicius, N., 2015. The NATO EXTRA Portal: Developing a useful tool for NATO. *The JALLC Explorer*, Abril, p. 2.
- SWEDINT, 2016. *Swedish Armed Forces International Centre – SWEDINT*. [Em linha] Disponível em: <http://www.forsvarsmakten.se/en/swedint/> [Acedido em 13 maio 2016].
- Tuck, C., 2014. *Understanding Land Warfare*. New York: Routledge.
- Zuliani, M., 2015. Conference Opening. *CLOSING THE LOOP*, Dec, pp. 5-7.



Anexo A — Formulário para a Introdução de Observações no Sharepoint

JALLC ExTRA Portal Observation Entry Form		OK	Cancel
Attach File Spelling... * indicates a required field			
Title *	<input type="text"/>		
Command *	<input type="text"/>		
Branch	<input type="text"/>		
Classification *	<input type="text"/>		
Activity *	<input type="text"/>		
Obs. date *	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Observation *	<input type="text"/> <input type="text"/>		
Discussion	<input type="text"/> <input type="text"/>		
Status	<input type="text"/>		
Author	<input type="text"/> To be filled once by the originator only.		
Conclusion	<input type="text"/> <input type="text"/>		
Recommendation	<input type="text"/> <input type="text"/>		
Action Plan	<input type="text"/> <input type="text"/>		
DIR Approved	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
COS Approved	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Management Board Date	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Management Board Report	<input type="text"/> <input type="text"/>		
References	<input type="text"/> <input type="text"/>		



Apêndice A — Corpo de Conceitos

Ação Corretiva/*Remedial Action* (RA)

É uma atividade, ou conjunto de atividades, que corrige(m) o assunto identificado ou facilita(m) a implementação de boa(s) prática(s) (JALLC, 2011, pp. A-2).

Análise

É o estudo de um todo examinando as suas partes e as suas interações. No processo de Lições Aprendidas, a análise deve permitir descobrir as causas de um problema ou de um sucesso, e a identificação da ação corretiva necessária para corrigir o problema assim como o AB apropriado para implementar essa correção, ou sustentar o sucesso (JALLC, 2011, pp. A-1).

Aprovação/*Endorsement*

É a decisão de uma entidade para autorizar a implementação de uma ou mais ações corretivas, decorrentes de uma lição identificada e atribuir os recursos à sua consecução. Corresponde a um dos passos do processo de lições aprendidas (JALLC, 2011, pp. A-1).

Atribuição de tarefa/*Tasking*

O ato formal da nomeação de um AB para executar a ação corretiva de uma lição identificada para corrigir um assunto ou implementar uma Boa Prática. A nomeação é determinada pela autoridade competente e, normalmente, inclui o pedido de elaboração de um Plano de Ação (JALLC, 2011, pp. A-2).

Boa prática/*Best Practice* (BP)

É uma técnica, processo ou metodologia que contribui para melhorar o desempenho de uma organização e que foi identificada como sendo “o melhor modo de operar” numa área em particular quando comparado com outras práticas. Idealmente, uma Boa Prática deve ser adaptável, replicável e de utilização imediata (JALLC, 2011, pp. A-1).

Capacidade Militar

Conjunto de elementos que se articulam de forma harmoniosa e complementar e que contribuem para a realização de um conjunto de tarefas operacionais ou efeito que é necessário atingir, englobando componentes de doutrina, organização, treino, material, liderança, pessoal, infraestruturas e interoperabilidade (Ministério da Defesa, 2014, p. 23657).

Capacidade de Lições Aprendidas/*Lessons Learned Capability*

A capacidade de Lições Aprendidas proporciona aos comandantes/diretores/chefes, de qualquer nível e escalão de comando, a estrutura, o processo e os meios necessários para



observar, analisar e tomar as ações corretivas sobre qualquer assunto, bem como para comunicar e partilhar resultados que permitam melhorar o desempenho individual e coletivo (NATO, 2013, p. 6).

Elemento de Ação/*Action Body* (AB)

É uma organização ou pessoa nomeada para executar a implementação da ação corretiva aprovada para uma lição identificada. O elemento de ação desenvolve um plano de ação para conduzir as atividades da ação corretiva (NATO, 2013, pp. A-1)

Implementação/*Implementation*

É o trabalho do AB para realizar as tarefas da ação corretiva de acordo com o plano de ação. A implementação pode incluir um ou mais AB, assim como uma grande variedade de ações que podem abranger todos os elementos de uma capacidade militar (JALLC, 2011, pp. A-1).

Obtenção de observações/*Gathering Observations*

É o passo do processo de lições aprendidas que procura identificar problemas que possam ser melhorados e que serão escortinados ao longo de todo o processo de lições aprendidas (JALLC, 2011, pp. A-1).

Lição/*Lesson*

Uma lição é um conhecimento ou entendimento adquirido pela experiência (CALL, 2011, p. 3).

Lição Aprendida/*Lesson Learned* (nome)

É a mudança positiva verificada numa capacidade militar ou uma melhoria no seu desempenho, confirmada por validação quando necessário, resultante da implementação de uma ou mais ações corretivas decorrentes de uma lição identificada (JALLC, 2011, pp. A-1).

Lições Aprendidas/*Lessons Learned* (LL) (adjetivo)

As Lições Aprendidas, correspondem ao ato de aprender com a experiência para obter melhorias na execução de procedimentos ou adotar medidas corretivas tidas como necessárias, promovendo o desenvolvimento organizacional (NATO, 2011, pp. 4-19).

Lição Identificada/*Lesson Identified* (LI)

É uma observação consolidada, que foi desenvolvida e apresentada à entidade competente. As lições identificadas contemplam a origem da observação, a recomendação de ação corretiva e a proposta do AB (JALLC, 2011, pp. A-1).

Observação/*Observation*



É um comentário baseado em algo que alguém ouviu, viu ou leu, que foi identificado e registrado como sendo um aspecto que pode ser melhorado ou uma boa prática que pode ser implementada (JALLC, 2011, pp. A-2).

Observação em Bruto/*Raw Observation*

É uma observação que requer estudos ou análise mais aprofundada para compreender na íntegra a origem da observação (JALLC, 2011, pp. A-2).

Plano de Ação/*Action Plan* (AP)

É um documento escrito, elaborado por um AB, que contém as atividades e a fita do tempo estabelecida para a implementação da Ação Corretiva designada para uma determinada Lição Identificada (JALLC, 2011, pp. A-1).



Apêndice B — Modelo de Análise

Tabela 2 - Modelo de Análise

Obj. Específicos	Questões Derivadas	Hipóteses
Obj. Específico 1 Analisar a capacidade de LL na NATO.	Questão Derivada 1 Como é que a capacidade de LL está implementada na NATO?	Hipótese 1 A Capacidade de LL na NATO está sustentada no JALLC, que assegura resposta a solicitações de análise, promove a partilha de informação e auxilia no desenvolvimento da própria capacidade na sua estrutura.
Obj. Específico 2 Analisar a capacidade de LL em implementação no EMGFA.	Questão Derivada 2 Como é que a capacidade de LL está a ser implementada no EMGFA?	Hipótese 2 A Capacidade de LL no EMGFA está sustentada no CTAC/CCOM, que assegura resposta a solicitações de análise, promove a partilha de informação e auxilia no desenvolvimento da própria capacidade na sua estrutura.
Obj. Específico 3 Analisar as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL no EMGFA.	Questão Derivada 3 Quais as linhas de desenvolvimento da capacidade de LL no EMGFA?	Hipótese 3 As linhas de desenvolvimento da capacidade de LL do EMGFA, devem assentar nos seguintes aspetos: mentalidade, normalização, formação, tecnologia, partilha e liderança.

Fonte: Autor